



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN BRAŠNÁŘSTVÍ O'GAR

BUSSINES PLAN OF HANDMADE LEATHER BAGS O'GAR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikola Dudová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dudová Nikola

Ekonomika podniku (6208R020)

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

Podnikatelský plán Brašnářství O'gar

v anglickém jazyce:

Bussines Plan of Handmade Leather Bags O'gar

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíl bakalářské práce

Teoretický přístup

Analytická část

Návrh podnikatelského plánu

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

JOHNSON, G. a K. SHOLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol.. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

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

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zpracovaná jako návrh podnikatelského plánu pro založení malého podniku v oblasti kožené výroby. Vypracovaný podnikatelský plán vychází z analýzy prostředí podniku a také z primárního výzkumu. Teoretická východiska práce pojednávají o základních pojmech souvisejících s podnikatelskou činností. Návrhová část obsahuje samotný podnikatelský plán a perspektivy realizace tohoto podnikatelského záměru.

Abstract

This thesis has been elaborated as a proposal of a business plan for establishment of a small production company in the area hand - made leather bags. The business plan is a result of analysis based on an environment business as well as the primary method. Theoretical resources of this thesis deal with the basic concepts related to business activities. Form part contains the business plan itself and the prospects of realisation of this business intention.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, analýza trhu, právní forma podnikání, SWOT analýza, kůže, kabelky

Key words

Business plan, market analysis, legal form of business, SWOT analysis, leather, bags

Bibliografická citace

DUDOVÁ, N. *Podnikatelský plán Brašnářství O'gar*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 110 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2016

.....
Nikola Dudová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za pomoc a cenné rady poskytnuté pro psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala firmě Aborneo spol. s r.o., za umožnění realizace práce a panu Ing. Jaroslavu Vaculíkovi za skvělou spolupráci, ochotu a trpělivost.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 12 |
| 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE..... | 14 |
| 1.1 Cíle práce | 15 |
| 1.2 Postup řešení | 15 |
| 1.3 Použité metody..... | 16 |
| 1.3.1 SLEPT analýza | 16 |
| 1.3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí..... | 17 |
| 1.3.3 Audit zdrojů | 18 |
| 1.3.4 Analýza poptávky formou dotazníkového šetření | 18 |
| 1.3.5 Analýza SWOT..... | 19 |
| 1.3.6 Ishikawův diagram..... | 19 |
| 2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP | 20 |
| 2.1 Základní pojmy | 20 |
| 2.1.1 Podnikatel | 20 |
| 2.1.2 Podnikání | 20 |
| 2.1.3 Obchodní závod | 21 |
| 2.2 Právní formy podnikání..... | 22 |
| 2.3 Živnostenské podnikání | 22 |
| 2.3.1 Všeobecné podmínky provozování živnosti fyzickými osobami | 22 |
| 2.3.2 Odpovědný zástupce | 23 |
| 2.3.3 Překážky v provozování živnosti..... | 23 |
| 2.3.4 Rozdělení živností..... | 24 |
| 2.3.5 Založení živnosti..... | 25 |
| 2.4 Obchodní společnost | 25 |
| 2.4.1 Charakteristika společnosti s ručením omezeným..... | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.4.2 | Založení a vznik obchodní společnosti..... | 27 |
| 2.4.3 | Společenská smlouva..... | 27 |
| 2.4.4 | Vklad..... | 28 |
| 2.4.5 | Srovnání OSVČ a obchodní společnosti..... | 29 |
| 2.5 | Podnikatelský plán | 30 |
| 2.5.1 | Zásady pro zpracování podnikatelského plánu..... | 30 |
| 2.5.2 | Struktura podnikatelského plánu | 31 |
| 2.6 | Marketingový plán a nástroje..... | 33 |
| 2.6.1 | Marketingový mix..... | 34 |
| 2.6.2 | Tvorba a poskytování větší hodnoty pro zákazníka..... | 36 |
| 2.6.3 | Vítězství pomocí nabídky více přínosů pro zákazníka | 36 |
| 2.7 | Finanční plán..... | 37 |
| 2.7.1 | Zdroje financování podniku..... | 38 |
| 2.8 | Kožená galanterie..... | 38 |
| 2.8.1 | Konstrukce výrobků kožené galanterie..... | 39 |
| 2.8.2 | Sortiment výrobků kožené galanterie | 40 |
| 3 | ANALYTICKÁ ČÁST | 43 |
| 3.1 | Analýza SLEPT..... | 43 |
| 3.1.1 | Sociální faktory..... | 43 |
| 3.1.2 | Legislativní faktory..... | 44 |
| 3.1.3 | Ekonomické faktory..... | 46 |
| 3.1.4 | Politické faktory..... | 48 |
| 3.1.5 | Technologické faktory | 48 |
| 3.2 | Analýza odvětví | 49 |
| 3.3 | Analýza trendu | 50 |
| 3.4 | Porterův model 5 konkurenčních sil | 51 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Audit zdrojů | 56 |
| 3.1.1 | Fyzické zdroje..... | 56 |
| 3.1.2 | Lidské zdroje..... | 56 |
| 3.1.3 | Finanční zdroje | 56 |
| 3.1.4 | Nehmotné zdroje..... | 58 |
| 3.2 | Dotazování | 58 |
| 3.2.1 | Diskuze výsledků výzkumu v návaznosti na podnikatelský plán..... | 58 |
| 3.3 | SWOT analýza | 61 |
| 3.3.1 | Numerické zpracování SWOT analýzy | 62 |
| 3.3.2 | Hodnocení intenzity vzájemných vztahů | 65 |
| 3.4 | Diagram příčin a následků | 67 |
| 4 | NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 68 |
| 4.1 | Základní údaje o společnosti..... | 68 |
| 4.1.1 | Charakteristika Brašnářství O'gar | 68 |
| 4.1.2 | Exekutivní souhrn | 69 |
| 4.1.3 | Podnikatelský model (Canvas) | 69 |
| 4.1.4 | Popis podniku | 73 |
| 4.2 | Obchodní a marketingový plán | 75 |
| 4.2.1 | Popis produktu a služeb | 75 |
| 4.2.2 | Distribuce výrobků | 76 |
| 4.2.3 | Cenová politika | 76 |
| 4.2.4 | Odhad tržeb společnosti..... | 76 |
| 4.2.5 | Propagace..... | 79 |
| 4.3 | Výrobní plán..... | 81 |
| 4.3.1 | Výrobní proces..... | 81 |
| 4.4 | Organizační plán | 82 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.4.1 | Odměňování..... | 82 |
| 4.5 | Finanční plán..... | 83 |
| 4.5.1 | Rozvaha | 83 |
| 4.5.2 | Plán nákladů při založení společnosti..... | 85 |
| 4.5.3 | Zakladatelský rozpočet | 86 |
| 4.5.4 | Zdroje financování..... | 86 |
| 4.5.5 | Kalkulace přímých výrobních nákladů jednotlivých modelů..... | 87 |
| 4.5.6 | Pravidelně se opakující výdaje | 89 |
| 4.5.7 | Výkaz zisku a ztrát..... | 89 |
| 4.5.8 | Analýza finančních ukazatelů..... | 90 |
| 4.5.9 | Cash flow | 92 |
| 4.6 | Hodnocení rizik..... | 94 |
| 4.6.1 | Bod zvratu..... | 95 |
| | ZÁVĚR | 97 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 100 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ | 105 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 106 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 107 |
| | SEZNAM TABULEK | 108 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 110 |

ÚVOD

Tato práce se zabývá analýzou trhu a prostředím rukodělné výroby kožených kabelek. Kabelky jsou dnes nedílnou součástí nejen dámského šatníku a objevují se ve stále nových a nových variacích, protože poskytují nekonečný prostor pro uplatnění tvůrčí fantazie. Kabelky, tašky a taštičky lidé používali od okamžiku, kdy měli potřebu přenášet různé cennosti, a první provedení jsou známá už ze starého Egypta.

Kožené kabelky se postupně prosadily a ovládly trh v nejrůznějších materiálových podobách – od luxusní hadinky po nejužívanější hovězinu. V dnešní době jsou kabelky vyráběny v širokém množství stylů a hlavně materiálů. Často se používá nepromokavé plátno, různé umělé hmoty, imitace kůže či transparentní materiály. Ovšem stálým evergreenem jsou kožené kabelky, které si zákazníci získávají po celém světě, především pro příjemný materiál a dlouhou životnost.

Kabelky, které byly dlouhá léta pouze dámskou výsadou a doplňkem se nyní stávají populárnějšími i mezi muži. Jedná se hlavně o tašky přes záda, takzvané messengery. Trendy kabelek se mění podle různých módních trendů, ovšem nadčasovost má své místo i zde.

Cílem této práce je vytvořit podnikatelský plán, přičemž dílčími cíli tvorby tohoto podnikatelského plánu je odpověď na několik zásadních otázek. *Je založení společnosti v aktuálních podmínkách na trhu, které mají bezprostřední vliv na společnost vhodné? Koho chce podnik svým produktem oslovit? Jak výsledný produkt dostat k zákazníkům? Náklady – co všechno bude podnik muset zaplatit a platit pravidelně i jednorázově?*

Aby mohly tyto otázky být zodpovězeny tak je v rámci analytické části provedena stručná analýza trhu, odvětví, trendu a na základě poznatků teoretického přístupu je vybrána právní forma, dále je definován podnikatel, podnikání, obchodní závod a samotná struktura podnikatelského plánu. Celá práce je podložena teoretickými poznatky, jež pomohou k řešení situace. Závěrem je vytvoření podnikatelského plánu spolu s odpověďmi na výše zmíněné otázky přičemž část teoretického přístupu doplňuje informace týkající se kožené galanterie.

Následně je tedy vytvořen již samotný návrh podnikatelského plánu, který nese náležitou strukturu, parametry a který je v souladu s aktuální situací a odpovídá požadavkům trhu,

chcete-li zákazníků. Sestavení tohoto podnikatelského plánu se řídí veškerými platnými právními a současnými legislativními předpisy.

V konečném shrnutí se může tento vyhotovený plán stát pro budoucí podnik jistým pokladem manažerského účetnictví.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Tato bakalářská práce se zabývá sestavením návrhu podnikatelského plánu. A to založením malé společnosti zabývající se rukodělnou výrobou designových, kožených výrobků.

Značná absence kvality v tomto odvětví se stala stěžejním faktorem pro vypracování této práce. Není až takový problém v bohatosti sortimentu v tomto odvětví, nicméně valná většina prodejců překupuje levné zboží z dovozu, tím pádem následně dochází k tomu, že trh je zahlcen nekvalitní výrobou. Najít opravdu dobrý kus, který člověka zaujme na první pohled, a který je vyrobený z kvalitních komponent spolu s kvalitním zpracováním, bývá potom často neřešitelným oříškem. Jistě k tomu přispívá také fakt hromadné výroby a neustálé zvyšování výstavby dalších obchodních center, ve kterých se objevuje stále to stejné.

Mnoho brašnářských firem v minulosti svého řemesla zanechalo vlivem expanze čínské výroby v této sféře a malou poptávkou po jejich zboží. V důsledku přetrvávajících vysokých dovozů laciné obuvi a ostatních kožedělných výrobků z asijských zemí v České republice stále přetrvává hlavní problém, kterým je poměrně nízký zájem o české výrobky respektive o jejich prosazení do obchodních sítí. Trendem současnosti je stále zvyšující se počet zákazníků, kteří požadují kvalitní rukodělnou českou práci a mají touhu odlišit se od davu lidí. Lidí, kteří často bezhlavě okupují nákupní centra. Není to jen vlivem znechucení ze stereotypní výroby monopolních firem, jež udávají hlavní trend, ale také uvědoměním si českých zákazníků hodnot kvalitní práce.

Kvalitní produkty, z dob našich babiček, které měly za cíl vydržet dlouhá léta. Zní to jako klišé, jelikož obchodní strategie velké většiny dnešních výrobců, je přesně opačná. Levná výroba, krátká životnost a rychle se měnící trendy, to je dneska hlavní motto výrobců. Novodobý minimalismus není striktně o tom, všechno vyházet a žít s minimem věcí. Je o tom, pouštět si do života pouze věci, které stojí za to i za cenu delšího hledání a cesty proti proudu.

Hlavní předností produktů, o kterých pojednává tato bakalářské práce, bude vymanění se ze stereotypu, potažmo vykročení z davu. Vyvolání v zákazníkovi uvědomění krásy a podstaty samotného použitého materiálu kůže a přírodních konopných lan. Zajímavou roli také může sehrát moc, přitahující nás k produktům, které v nás vzbuzují pocit tradice a nostalgie. Nejmocnější skryté nástroje přesvědčování.

Kůže je materiál, který se od pradávna používá k výrobě oděvů, obuvi i oděvních doplňků. Kožené kabelky se těší velké oblíbenosti a to nejen u žen. Tento trend je podrobněji zpracován v analytické části této bakalářské práce (viz kapitola 3.3).

V dlouhodobém horizontu bude primárním cílem podnikání především rozšíření podvědomí o jednoduchosti, kvalitě a osobitosti ručního zpracování. Je velmi důležité uvědomit si, že při této náročné ruční práci není možné pokrýt celé spektrum zákazníku. Nýbrž se zaměřit na cílovou skupinu a na tu směřovat veškerou pozornost. Velký důraz je kladen na vytvoření osobitého a přitom funkčního a marketingového plánu a aktivit pro podporu prodeje.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení návrhu podnikatelského plánu, jež bude klíčovým podkladem pro budoucí realizaci navrhovaného podnikání. Vybudování stabilní a prosperující společnosti, která bude mít díky své specializaci pevné místo na trhu na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni, díky čemuž bude kontinuálně zvyšovat svoji hodnotu pro podnikatele.

Dílními cíli této práce jsou primárně:

- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí.
- Analýza odvětví a trendů.
- Analýza poptávky v rámci dotazníkového šetření.
- Volba vhodné marketingové strategie.

1.2 Postup řešení

Práce je rozdělena do 3 tematických částí, z nichž první zmiňuje základní pojmy z oblasti podnikání jako celku, dále jsou uvedeny poznatky směřující k sestavení samotného podnikatelského plánu. Veškeré teoretické poznatky, s kterými by měl být každý podnikatel

seznámen už při prvotních úvahách o podnikání. V práci je identifikováno prostředí začínající společnosti, analýza příležitostí a hrozeb a je vytvořen podrobný finanční plán včetně zakládající rozvahy.

V další části je analyzováno prostředí firmy jak z mikroekonomického tak z makroekonomického hlediska. V poslední části je věnován prostor již zmíněnému podnikatelskému plánu. V podnikatelském plánu je představena společnost a taktéž obor jejího podnikání. Jsou zde formulovány a vypracovány vlastní návrhy řešení.

1.3 Použité metody

Díky klíčovým informacím z teoretické části, je analyzováno a identifikováno vnější okolí společnosti závisí především na tom, kde se daná společnost nachází. Toto prostředí působí různými vlivy na činnost společnosti a tím i její efektivitu. Tyto vlivy a podmínky nemůže firma sama nijak ovlivnit, ale může na ně aktivně reagovat a hledat takové strategie řízení, aby se jim co nejlépe přizpůsobila.

Z makroekonomického hlediska to bude především analýza SLEPT.

1.3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou společnost.

Je nástrojem postupu sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů.

1. Sociální oblast- trh práce, vliv oboru, krajové zvyklosti.
2. Legislativní oblast- zákony a jejich použitelnost, práce soudů.
3. Ekonomická oblast- makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, státní podpora.
4. Politická oblast- stabilita poměrů státních institucí, politické trendy a postoje podnikání.
5. Technologická oblast- technologické trendy - typický vývoj a důsledky vývoje, podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost (2).

Postup při vlastní analýze ve třech základních krocích:

1. Mapovat jednotlivé indikátory v rámci daného hlediska (2).
2. Analyzovat stávající úroveň indikátorů (fakta) z pohledu analyzovaného subjektu (2).
3. Predikovat způsob, jak se budou jednotlivé indikátory vyvíjet do budoucna (2).

Dále **analýza oborového okolí a trendu** a následné využití Porterova modelu konkurenčních sil.

1.3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- stávající konkurenti (jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství produktu či služby),
- potencionální konkurenti (možnost, že vstoupí na trh a ovlivní jak cenu, tak nabízené množství produktu či služby),
- dodavatelé (jejich schopnost ovlivnění ceny a nabízeného množství potřebných vstupů),
- kupující (jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného produktu/služby),
- substituty (cena a nabízené množství produktů/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný produkt/službu), (16).

1.3.3 Audit zdrojů

Audit zdrojů může být skvělým výchozím bodem pro porozumnění strategické způsobilosti. Zjišťuje sílu zdrojové základny – kvantitu dostupných zdrojů, následně povahu těchto zdrojů, míru, do které jsou tyto zdroje unikátní a specifické s tím související těžko napodobitelné. Dělíme do čtyř skupin (19).

- Fyzické zdroje – jedná se především o výčet strojů, jejich povahy, jako je například stáří, stav, způsobilost a umístění. Faktory klíčové v procesu získávání konkurenčního zvýhodnění. Zahrnuje též výčet produkční kapacity (19).
- Lidské zdroje – zde je zapotřebí zohlednit také adaptibilitu lidských zdrojů. Stanovení množství kvalifikací a jejich úrovně nevyjímaje (19).
- Finanční zdroje – zahrnují zdroje a využití peněz. Správa hotovosti, kontrola dlužníků a věřitelů (19).
- Nehmotné zdroje – v převážné většině provádění obchodů je část prodejní hodnoty také „pověst“. Pověst může představovat hlavní aktivum podniku a může mít základ ve značce, dobrých kontaktech nebo celkové image podniku (19).

1.3.4 Analýza poptávky formou dotazníkového šetření

Dotazování

Dotazování patří v dnešní době mezi nejrozšířenější postupy marketingového výzkumu, jehož smyslem je zadávání otázek respondentům a následovná zaznamenání jejich odpovědí (31).

Dotazník

Při tvorbě dotazníku je podstatné se zaměřit na jeho správné složení, které odpovídá zadání a cílům výzkumu. Dobrý dotazník musí vyhovovat účelově technickým požadavkům, které se týkají sestavení a formulování konkrétních otázek, na které může respondent co nejpřesněji odpovědět. Sekundárně se jedná o psychologické požadavky, neboli vytvoření vhodných podmínek a okolností, aby co nejvíce napomohli respondentovi příjemně, přirozeně a bez stresu odpovědět na dané otázky (30, 31).

1.3.5 Analýza SWOT

Představuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí (14).

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo snižující vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.) Naopak příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže kontrolovat. Může je ale identifikovat pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působící v těsném okolí podniku (15).

Analýza SWOT poskytuje manažerům rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich podniku. Může být prováděna periodicky, aby informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem. Vede ke zlepšené výkonnosti podniku (15).

SWOT analýza se provádí jako poslední analýza a obsahuje výsledky předchozích analýz a sumarizuje je jako celek (15).

Na závěr je využit Diagram příčin a následků, též známý jako Ishikawův diagram.

1.3.6 Ishikawův diagram

Ishikawův diagram je také nazývaný diagram příčin a následků nebo diagram rybí kosti je jednoduchá analytická technika pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků, jejímž duchovním otcem je Kaoru Ishikawa.

Princip diagramu Ishikawa vychází z jednoduché kauzality - každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému (37).

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP

Než se začne pracovat na samotném podnikatelském plánu, je nutné identifikovat si určité pojmy z oblasti podnikání, forem podnikání, podniku, podnikatelského plánu, nebo segmentace trhu. Získání teoretických, pravdivých a relevantních informací je pro tuto práci klíčové.

2.1 Základní pojmy

Pojetí podnikání z hlediska dostupné literatury a jiných zdrojů. Pojmy týkající se podnikatelského plánu, postupy a analýzy k jeho vytvoření.

2.1.1 Podnikatel

Na samém začátku se práce zaměřuje na identifikaci podnikatele. V tuzemském prostředí je podnikatel definován především legislativou. Za podnikatele se považuje:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění (10, § 421).

Ze zákona může být podnikatelem jak fyzická tak právnická osoba (10, § 422).

2.1.2 Podnikání

Na pojem podnikání je nahlíženo několika směry. Jedním z nich je právní způsob, který dle občanského zákoníku definuje podnikání jako „*soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (10, § 420).

Dle živnostenského zákona je podnikání „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (1, § 2).

Rozbor několika základních pojmů.

- Soustavná činnost – vykonávaná pravidelně, opakovaně či trvale, nikoliv tedy nahodile, jednorázově nebo příležitostně (6).
- Samostatnost – podnikatel provádí podnikání na základě svého vlastního rozhodnutí o zahájení a skončení podnikání, přičemž se neřídí pokyny jiné osoby (6).
- Pod vlastním jménem – tedy pod obchodní firmou. U fyzických osob je obchodní firma tvořena jménem a příjmením podnikatele, popřípadě dodatkem, který může být věcný např. brašnářství nebo osobní např. syn. U právnických osob je jakýkoli název doplněný o právní formu podnikání. Pod názvem firmy se podnik, případně soukromník podepisuje a taktéž jí má na razítku, přičemž stejný název nesmí mít nikdo jiný. Pod svým firemním názvem podnikatel komunikuje a jedná se svými zákazníky (6).
- Vlastní odpovědnost – podnikatel nese veškerá rizika spojena s podnikatelskou činností. Zodpovídá za výsledky své podnikatelské činnosti sám, nemá možnost přenést odpovědnost na jinou osobu, taktéž za závazky a ztráty podle typu podnikatelského subjektu (6).

2.1.3 Obchodní závod

Z právního hlediska je namísto dosavadního pojmu podnik zvolen nový pojem obchodní závod. Definuje jej jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel samostatně vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozu jeho činnosti. Taktéž stanoví vyvratitelnou právní domněnku, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. Závod může mít i pobočku, která je definována jako část závodu, která vykazuje jednotlivou hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou (43).

Existuje celá řada výkladů, nejobecněji je interpretován jako určitý subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů ve statky. Obsáhleji je pak vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit (4).

Klíčovým a zároveň zastřešujícím pojmem pro podnikání, podnikatele a obchodní závod je pojem „podnikavost“ [spirit of enterprise]. Lapidárně jí lze interpretovat jako dosahování „maxima slasti s minimem strastí“ (4).

2.2 Právní formy podnikání

V České republice lze podnikatelskou činnost realizovat jakožto osoba fyzická tak i jako osoba právnická.

Pro přehled jsou uvedeny základní právní formy podnikání, se kterými se můžeme setkat: samotný podnikatel (fyzická osoba = živnostník),

obchodní společnosti: a. Osobní:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,

b. Kapitálové:

- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost (6).

Tato práce se zaměřuje na objasnění dvou obecně nejznámějších a nerozšířenějších forem podnikání na tuzemském trhu chcete-li v České republice. Prvním typem je podnikání fyzických osob, to je na základě živnostenského oprávnění a druhým typem je podnikání právnických osob, kapitálová společnost, tedy společnost s ručením omezeným.

2.3 Živnostenské podnikání

Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem (1, § 2).

2.3.1 Všeobecné podmínky provozování živnosti fyzickými osobami

Mezi základní podmínky pro provozování živnosti patří:

- plná svéprávnost, to znamená dosažení věku 18 let,
- trestní bezúhonnost (1, § 6).

Zvláštní podmínkou u živností vázaných a především řemeslných je odborná a jiná způsobilost dle druhu živnosti. Uvedené živnosti jsou známé jako tzv. ohlašovací živnosti. Takzvaná koncese, potřebná k provozování koncesovaných živností, je povolení státu (1, § 7).

2.3.2 Odpovědný zástupce

Provozovat živnost, pokud fyzická osoba nemá příslušné vyučení v oboru nebo odbornou kvalifikaci, lze také prostřednictvím odpovědného zástupce. Ten však tyto podmínky splňovat musí a zároveň také všeobecné podmínky. Odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, řádně zodpovídá za provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu. Přičemž je ustanoveno, že odpovědným zástupcem nemůže být pro více než 4 podnikatele (1, § 11).

Odpovědný zástupce, může zastupovat v právních jednáních jen na základě zmocnění, a to v ujednaném rozsahu jako zmocněnec. Plná moc, netýká-li se to zastoupení jen v určitém právním jednání, uděluje se v písemné formě (10, § 441).

Taxativně jsou dle živnostenského zákona vymezeny oblasti podnikání, které živností nejsou. Jedná se o činnost lékařů, realitních kanceláří, pořádání loterií a jiných podobných her, řadí se zde také činnost advokátů, notářů apod. Tito podnikatelé ke svému podnikání potřebují jiné doklady, jsou jimi například různá osvědčení, povolení a licence (1, § 3).

2.3.3 Překážky v provozování živnosti

Živnost nesmí provozovat fyzická nebo právnická osoba za následujících okolností:

- prohlášením konkursu na majetek právnické nebo fyzické osoby,
- po dobu 3 let nesmí být živnost provozována, jestliže majetek dlužníka nepokryje náklady insolvenčního řízení a není schopen uspokojit věřitele,
- v důsledku nařízení soudu předběžného opatření,
- jestliže soud nebo jiný správní orgán uloží trest nebo sankce zákazu činnosti,
- na základě zrušení živnostenského oprávnění podnikateli (1, § 8).

2.3.4 Rozdělení živností

K tomu aby mohla osoba, získat živnostenské oprávnění je zapotřebí rozhodnout, do které skupiny živnosti vybraná činnost patří. Rozdělení živností nejlépe zobrazí a charakterizuje tabulka č. 1.

Tab. č. 1: Rozdělení živností (1, vlastní zpracování)

| Živnost | Druh | Požadavky k získání ŽO/koncese | Seznam všech čin- ností | Příklad činnosti |
|--------------------|-------------|---|--|---|
| OHLAŠOVACÍ | řemeslná | Všeobecné podmínky (dále VP) odborná způsobilost dle zákona | Příloha č. 1 ŽZ | Zpracování kůží a kožešin, kovářství |
| | vázaná | VP, odborná způsobilost dle zákona | Příloha č. 2 ŽZ | Obchod se zvířaty určenými pro zájmový chov |
| | volná | VP | Příloha č. 4 ŽZ | Výroba a opravy obuvi, brašnářského zboží |
| KONCESOVANÁ | | VP, odborná způsobilost dle zákona | Příloha č. 3 ŽZ | Provozování cestovní kanceláře |

2.3.5 Založení živnosti

Většina živností vzniká ohlášením na kterémkoliv živnostenském úřadě, nutné doložit splnění všeobecných podmínek. Ohlášení lze jak osobně, elektronicky tak zasláním předepsaného tiskopisu, známého jako Jednotný registrační formulář. Podání lze též prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy – tzv. Czech POINT (6).

Na základě doložení stanovených dokumentů a potvrzení o zaplacení správního poplatku, zapíše živnostenský úřad podnikatele do živnostenského rejstříku a udělí mu identifikační číslo (dále jen IČ), (6).

Živnostenský rejstřík je seznam všech podnikatelů, kteří podnikají na základě živnostenského oprávnění. Dělí se na veřejnou a neveřejnou část. Rovněž je informačním systémem veřejné správy, jehož správcem je Živnostenský úřad České republiky a provozovateli jsou obecní živnostenské úřady a krajské živnostenské úřady (6).

2.4 Obchodní společnost

Mezi obchodní společnosti je řazena i jedna z nejpoužívanějších forem podnikání u nás, a tím je společnost s ručením omezeným, zkr. spol. s r. o.

Spolu s akciovou společností patří do tzv. kapitálových společností. Charakteristickými znaky obou těchto společností jsou:

- účast společníků formou poskytnutého kapitálu,
- oddělení majetku společníků od majetku společnosti,
- nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti (11).

2.4.1 Charakteristika společnosti s ručením omezeným

Shrnutí základních informací o společnosti s ručením omezeným charakterizuje tabulka č. 2.

Tab. č. 2: Stručná charakteristika společnosti s ručením omezeným (13, vlastní zpracování)

| | |
|---|---|
| nejnižší počet zakladatelů | 1 fyzická nebo 1 právnická osoba |
| nejvyšší počet společníků | neomezeno |
| minimální výše základního kapitálu | 1 Kč |
| nejnižší možný vklad | 1 Kč |
| nejvyšší možná vklad | neomezen |
| rozsah splacení vkladu při vzniku | 30 % na peněžitý vklad a 100% na nepeněžitý vklad |
| lhůta splacení vkladu | určena společenskou smlouvou, nejpozději do 5 let od vzniku společnosti nebo převzetí vkladové povinnosti |
| počet hlasů ke vkladu | a každou 1 Kč 1 hlas (společenská smlouva může určit jinak) |
| ručení společníka za závazky spol. | společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v OR |
| orgány společnosti | valná hromada, statutární orgán – jednatelé, dozorčí rada (nepovinná), další dle společenské smlouvy |
| předmět činnosti | podnikání, lze založit i za jiným účelem |
| zakladatelský dokument | společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě veřejné listiny |

2.4.2 Založení a vznik obchodní společnosti

Zákon o obchodních korporacích (dále ZOK) stanovuje, že obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou. Ta vyžaduje formu veřejné listiny. Právní předpis může stanovit, že společnost založí jediný zakladatel, v takovém případě se zakládá zakladatelskou listinou (12).

Obchodní firma nese označení společnost s ručením omezeným, které může být nahrazenou zkratkou spol. s r. o. nebo s.r.o. (12, § 132).

Název, pod kterým chce subjekt, vystupovat bude zapsán do obchodního rejstříku. „*Obchodní firma společnosti nesmí být zaměnitelná s firmou jiného podnikatele, nesmí působit klamavě a k jejímu odlišení nestačí odlišný dodatek právní formy* (4, s. 76).“

Před samotným podáním návrhu na zápis s.r.o. do obchodního rejstříku musí být splaceno celé vkladové ážio (rozdíl mezi cenou nepeněžitého vkladu určenou posudkem znalce a výší vkladu společníka) a na každý peněžitý vklad nejméně jeho 30 % (13).

Příslušný návrh na zápis založené společnosti s ručením omezeným do obchodního rejstříku podávají všichni jednatelé. V případě, že se návrh na zápis podává v listinné podobě, pravost podpisů všech jednatelů musí být úředně ověřena. Návrh na zápis v elektronické podobě musí být podepsán uznávaným elektronickým podpisem nebo zaslán prostřednictvím datové schránky osoby, jež návrh na zápis podává (13).

Poplatek za zapsání do obchodního rejstříku činí 5 000 Kč. Návrh na zápis se podává a zápis ve veřejném rejstříku se provádí v českém jazyce (13).

2.4.3 Společenská smlouva

Společenská smlouva především obsahuje:

- firmu společnosti,
- předmět podnikání, činnost společnosti,
- určení společníků, uvedením jmen a adres trvalých bydlišť či sídel,
- určení druhů podílů společníků a s tím spojených práv a povinností,
- výši vkladu,

- výši základního kapitálu,
- počet jednatelů (12, § 146).

Dále obsahuje vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění. Musí být přesně vymezeno, koho zakladatelé určují jako jednatele. Určení správce vkladu a u nepeněžitého vkladu jeho popis a ocenění. Tyto ujednání lze po splnění vkladové povinnosti, ze společenské smlouvy vypustit (12, § 146).

2.4.4 Vklad

Od roku 2014 je dle ZOK stanovena minimální výše vkladu 1 Kč, ledaže by společenská smlouva stanovila, že výše vkladu je vyšší (12, § 142).

Vklad může být jak peněžitý tak nepeněžitý charakteru. V případě nepeněžitý vkladu se pak jedná o ocenění znalcem, který je vybrán ze seznamu znalců podle jiného právního předpisu. Vybrán je zakladateli nebo samotným jednatelem. Znalci náleží za vypracování znaleckého posudku odměna, kterou hradí společnost. Pokud daná společnost nevznikne, hradí odměnu zakladatelé, a to nerozdílně a do plné výše (12, § 143).

2.4.5 Srovnání OSVČ a obchodní společnosti

Zjištěné výhody a nevýhody OSVČ ve srovnání s s.r.o.

Tab. č. 3: Srovnání výhod a nevýhod OSVČ a s.r.o. (Vlastní zpracování)

| Výhody OSVČ | Nevýhody OSVČ | Výhody s.r.o. | Nevýhody s.r.o. |
|------------------------------------|--|--|---|
| stačí menší kapitál | obtížný přístup ke kapitálu | omezené ručení za závazky společnosti | vyšší administrativní zátěž |
| minimální regulace ze strany státu | neomezené ručení za dluhy | působí seriózněji a důvěryhodněji | založením podstatně náročnější na peníze a hlavně čas |
| neomezený vládce podniku | životnost firmy je dána délkou života majitele | možnost spolupráce více podnikatelů/společníků | |
| rychlé reakce na případné změny | u obchodních partnerů bráno jako méně seriózní forma podnikání | lepší možnost optimalizace daní | |

Ručení celým svým majetkem

Tím největším problémem u podnikatelské formy OSVČ je právě ručení, neboli odpovědnost, a to celým svým majetkem. Vzniknou-li z podnikání dluhy, každý takový podnikatel má samozřejmě povinnost je kompletně uhradit. Na to však musí použít i svůj čistě soukromý majetek. To může pro mnoho lidí znamenat skutečné existenční problémy. Oproti tomu společnost s ručením omezeným, jak už dokládá samotný název, ručí pouze v omezené výši, a to svým základním kapitálem. Soukromý majetek jednatelů i společníků zůstává nedotčený (44).

Problém se zastupitelností

Podnikání jako OSVČ nepřináší nevýhodu pouze v ohledu ručení, ale i z toho pohledu, že vše stojí pouze na jediném člověku. Ten je totiž v mnoha procesech nezastupitelný, což v případě delší nemoci může činit velké problémy. Naproti tomu každá společnost může mít i několik jednatelů, kteří jsou oprávněni společnost řídit a vystupovat za ni nezávisle na sobě. Tím je zaručen bezproblémový chod i v případě nedostupnosti těch ostatních (44).

Vlastní společnost přináší jistou prestiž

Zatímco OSVČ má většinou pouze osobní podnikatelský charakter, každá společnost má mnohem větší prestiž. Tím samozřejmě stoupne jak v očích obchodních partnerů, tak především zákazníků, kterým svůj produkt prodává (44).

2.5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je zpravidla písemný dokument zpracovaný samotným podnikatelem, jež popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti. Tento dokument konkretizuje vize a záměry podnikatele do budoucna. Zpracování takového dokumentu vyžaduje odvahu, flexibilitu a invenci (4).

2.5.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Ke zvýšení ratingu podnikatelského plánu v očích externího subjektu je zapotřebí dodržovat platné zásady. Mezi tyto zásady patří především jeho srozumitelnost, logičnost, uvážená stručnost, pravdivost a reálnost, ale také respektování míry rizika (4, s. 90).

Dalšími klíčovými zásadami, z pohledu banky, jako externího subjektu, jsou:

- musí být jasně zdůvodněno, proč má produkt možnost prosadit se na trhu,
- marketingové strategie musí být podrobně promyšlené a perspektivní,
- dílčí plány musejí ladit a být podloženy reálnými předpoklady a fakty,
- podnikatelský plán by měl upozornit na znaky jedinečnosti jako značné konkurenční výhody (9).

Podnikatelský plán je jedinečným nástrojem pozdějšího srovnávání vypracovaného plánu a skutečnosti. Je zapotřebí jej chápat jako stále měnící se dokument (3).

2.5.2 Struktura podnikatelského plánu

Obsah a doba zpracování je do značné míry závislá na zkušenostech a odborných znalostech podnikatele, který jej zpracovává. Samotný obsah není pevně stanoven. Ve valné většině má každý podnikatel, investor či banka jiné požadavky na jeho strukturu (2).

Titulní strana

Předkládá stručný výtah obsahu podnikatelského plánu. Je zde uveden název a sídlo společnosti, jména podnikatelů spolu s kontaktním spojením na ně, dále popis společnosti spolu s povahou podnikání a také způsob financování a jeho struktura. V podstatě uvádí koncepci, kterou má podnikatel v plánu dále strategicky rozvíjet (2).

Exekutivní souhrn

Je stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Jeho hlavní myšlenka, silné stránky a také očekávání (2).

Popis podniku

Zde je uveden podrobný popis nového podniku. Klíčovými prvky v této části jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění / lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu / organizační a funkční schéma,
- kancelářské zařízení a technické vybavení,
- průprava podnikatele – předchozí praxe či reference (2).

Analýza odvětví

Jedná se zejména o analýzu konkurenčního prostředí, kde se zahrnuje každý významný konkurent podniku. A to včetně jeho silných a slabých stránek. Analýzy z hlediska vývojových trendů a historických výsledků vyžadují detailní zpracování. V neposlední řadě je zapotřebí analyzovat a identifikovat zákazníka. Na základě segmentace trhu je vybrán cílový trh pro nový podnik (2).

Díličí plány podnikatelského plánu lze rozdělit na několik funkčních oblastí, které napomůžou k zodpovězení několika otázek. Druhy plánu, které mohou být také součástí podnikatelského plánu:

- marketingové plány,
- výrobní plány,
- organizační plány,
- finanční plány,
- plány řízení kvality,
- plány výzkumu a vývoje,
- počítačové plány (8).

Marketingový plán

Je často považován za nejdůležitější aspekt zajištění úspěchu podniku. Je zde také uveden odhad objemu produkce, ze kterého lze následně odvodit tržby či rentabilitu nového podniku. Objasní otázky typu: Jak je možné získat zákazníky? Jaký zvolit druh propagace? Jak jsou výrobky oceňovány apod. (8).

Výrobní plán

Tento dokument v podstatě zachycuje celý výrobní proces ve společnosti. Zodpoví následující otázky: Jaké stroje a vybavení bude zapotřebí? Jaké je potřeba splňovat požadavky v souladu s legislativou? Jaká vymezení a kontroly budou probíhat v rámci jakosti výroby a podniku všeobecně (8).

Organizační plán

V této části dokumentu je uvedena forma vlastnictví. Zda je podnik v osobním vlastnictví či je to obchodní společnost. V případě partnerství se zde uvádějí smluvní podmínky, případně podíly na zisku apod. Příkládá, jaká bude organizační struktura podniku, z které bude vycházet zodpovědnost a odpovědnost jednotlivých členů vedení.

Finanční plán

Je nejdůležitější a nejsložitější částí podnikatelského plánu, ten ukazuje jak je plán ekonomicky reálný jako celek. Slouží také jako podklad objemu investic, které jsou v podniku zapotřebí. Taktéž ukazuje, jaký bude pohyb finančních prostředků v následujících měsících a letech (8).

Výstupy finančního plánu tvoří:

- plánovaná rozvaha,
- plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- plán peněžních toků (4).

Pro přesvědčení externích subjektů o dlouhodobě rentabilním podnikatelském plánu je důležité uvést v rámci finančního plánu poměrové finanční ukazatele. Mezi ně patří ukazatel rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti (4).

Hodnocení rizik

Určitá rizika vyvstávají při každém začátku podnikání, proto je důležité tyto rizika rozpoznat a mít připravenou účinnou strategii k jejich zvládnutí (2).

Přílohy

V příloze podnikatelského plánu je možné uvést např. výkresy produktů, výsledky průzkumu, výkazy zisku a ztrát, rozvahy, peněžní toky dále výpisy z obchodního rejstříku atd. Jedná se o informativní materiály, které není nutné začlenit do samotného textu (4).

2.6 Marketingový plán a nástroje

Primárním cílem každého projektu je využití určitých disponibilních zdrojů nebo uspokojení existující či potenciální poptávky. Pro rozhodování o základních parametrech projektu, jako je výrobní program, velikost výrobní jednotky, i pro konečný úspěch projektu je klíčová analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východiska pro sestavení marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix (3).

Koncipování celkové strategie projektu je náročný proces, který je možno rozčlenit do následujících fází:

- analýza a hodnocení situace projektu či firmy,
- analýza hodnocení podnikatelského okolí, včetně analýzy trhu,
- stanovení strategických cílů,
- tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných a slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí,
- volba strategie určené k realizaci (3).

„Využití existujících informačních zdrojů se opírá o dostupné statistiky a zprávy, které pře vážně obsahují údaje kvantitativního charakteru, týkající se trhu jak obecně nebo jeho určitého segmentu (3, s. 35).“

2.6.1 Marketingový mix

Podniky by měly stanovit efektivnost jednotlivých nástrojů marketingového mixu z pohledu vynaložených nákladů a sestavit marketingový mix, aby maximalizoval jejich zisky (7).

Struktura 4 P vyžaduje rozhodnutí pro nějaký produkt a jeho charakteristiky, stanovení ceny, rozhodnutí, jak se bude produkt distribuovat a zvolení metody jeho propagace (7).

Produkt

Cílem podniku je svůj výsledný produkt či službu odlišit od konkurence. To je možné za využití proměnných veličin, zde se jedná o značku, balení, vzhled produktu, jeho design, tvar, barva, použitý materiál atd. (2).

Cena

Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší, a to tím že produkuje příjmy, přičemž zbylé složky vytvářejí náklady. Firma usiluje o výši příjmů (cena krát objem prodeje), jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky (7).

Místo

Každý prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Možnými způsoby jsou přímý prodej zboží nebo jeho prodej prostřednictvím (7).

Navíc trendem dnešní doby je stále intenzivnější boj mezi nákupy z domova a nákupy v prodejnách. Maloobchodníci proto čelí nátlaku získat zákazníky zpět do prodejen, nicméně mají-li přeplněná parkoviště, nepříjemnou obsluhu a zároveň přemršťují ceny je jejich bitva předem prohraná (7).

Propagace

Čtvrtým P je propagace, ta pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovým zákazníkům předat nějaké sdělení. Tyto nástroje spadají do pěti širších kategorií:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- přímý marketing,
- osobní prodej (7).

Může však být ještě rozšířen o páté P – people, šesté P – proces, sedmé P – fyzický důkaz (14).

Je důležité zvýraznění vnějšího zákaznického pohledu, kterýmž se doplní či rozšíří 4P označením 4C.

- Customer solution (řešení potřeb zákazníka).
- Customer cost (výdaje zákazníka).

- Convenience (dostupnost řešení).
- Communication (komunikace), (5).

2.6.2 Tvorba a poskytování větší hodnoty pro zákazníka

Pokud by zákazníci pouze kupovali produkty a nehlédli by na služby a doprovodné přínosy a kdyby všechny produkty v dané kategorii byly stejné, všechny trhy by byly trhy cenovými. Pro všechny podniky by byla nutnost akceptovat cenu stanovenou trhem. Víťezem by zaručeně byl podnik s nejnižšími náklady. Takové trhy samozřejmě ale existují (7).

Tři způsoby, jak může podnik poskytovat větší hodnotu než jeho konkurenti:

- Může účtovat nižší cenu,
- Může zákazníkovi pomoci při snižování jeho ostatních nákladů,
- Může svou nabídku doplnit dalšími přínosy, a zvýšit tak jejich přitažlivost (7).

Pro účely této práce je rozebrán pouze poslední uvedený způsob.

2.6.3 Vítězství pomocí nabídky více přínosů pro zákazníka

Značná většina podniků se může ocitnout v situaci, kdy je zapotřebí ohromit zákazníky i něčím jiným, než jen nízkou cenou nebo snížením jejich ostatních nákladů. Podniky přidávající hodnotu, předkládají hodnotnější nabídky nebo soubory přínosů, jak získat náklonost a zájem kupujících (7).

- *Individuální úpravy.*
- *Větší pohodlí.*
- *Širší nebo lepší služby.*
- *Program členských výhod (7, s. 168).*

Individuální úpravy

Podnik si lépe vybuduje důvěrnější vztahy se zákazníky za předpokladu, že dokáže svou nabídku individuálně uzpůsobovat požadavkům konkrétního zákazníka. Ochota svou standartní nabídku modifikovat podle vkusu zákazníka. Podniky mohou nejen nabízet individuálně upravené výrobky, ale mohou rovněž individuálně přizpůsobit formy své komunikace (7).

Větší pohodlí zákazníků

Přilákání a uspokojení zákazníka je snadnější v případě, že mohou prodejce snadno kontaktovat, prohlédnout si jejich produkty a zadat své objednávky. Prodejci se proto snaží o co nejširší pokrytí trhu, rozesílají katalogy a zřizují si webové stránky. Kupříkladu také funkce, díky níž si zákazník může navrhnout svou vlastní kabelku přímo na internetových stránkách (7).

Širší nebo lepší služby

Rozdíly mezi výrobními podniky a podniky poskytujícími služby se značně přehání. Je-li služba musí poskytovat všechny podniky. Především pak platí, že zákazník, který kupuje nějaký produkt, ve skutečnosti kupuje očekávanou službu, kterou mu tento produkt přinese. Každý produkt zabezpečuje určitou službu (7).

Širší služby je možno poskytovat například tím, že pokud se plánuje generální výprodej, dostanou o tom stálí klienti předem zprávu. Kupříkladu také tím, že pokud zákazník utratí více než určitou stanovenou peněžní částku, zašleme jim k překvapení nějaký dárek (7).

Programy členských výhod

„Jedním z efektivních způsobů, jak si získat a pěstovat zákazníky, spočívá v tom, že je zato, že jsou našimi zákazníky, něčím pravidelně odměňujeme (7, s. 176).“

2.7 Finanční plán

Sestavení finančního plánu, který zohledňuje a promítá podnikatelský plán do peněžních toků, je završením podnikatelského plánu. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti (8).

2.7.1 Zdroje financování podniku

Jsou obsahem strany pasiv v rozvaze a jejich skladba je označována pojmem kapitálová struktura. Zachycuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován jeho fixní majetek a část oběžného majetku která má trvalý charakter (8).

Vlastní zdroje financování

Představují výši vkladu vlastníků do podnikání a hospodářských výsledků vytvořených podnikatelskou aktivitou a ponechána majiteli k rozvoji, zejména k dalšímu investování (8).

Cizí zdroje financování

Ty představují výši závazků podniku vůči dalším osobám mimo podnik, které se na jeho podnikání podílejí (8).

Úvěry

Velmi frekventované zdroje cizího kapitálu. Dělí se na úvěry finanční a úvěry obchodní. Finanční úvěry se dále dělí na krátkodobé, tj. s dobou splatnosti do 1 roku, střednědobé, tj. s dobou splatnosti maximálně do 5 let a dlouhodobé, tj. s dobou splatnosti nad 5 let. Obchodní úvěry si poskytují účastníci obchodních vztahů (4).

Bankovní úvěry

Cenou za poskytnutí bankovního úvěru je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Cenu především ovlivňuje bonita klienta a doba splatnosti kapitálu. Za použití bankovního úvěru vzniká podniku daňový efekt, jelikož úroky z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ. Podmínkou působení takového efektu je samozřejmě kladný hospodářský výsledek (4).

2.8 Kožená galanterie

Obor kožené galanterie zahrnuje rozsáhlé spektrum nejrůznějších výrobků. Obtížně by se hledal jiný obor s tak obrovskou druhovou rozmanitostí.

2.8.1 Konstrukce výrobků kožené galanterie

Díky druhové rozmanitosti lze uplatnit pouze několik obecných zásad, principů jejich celkového konstrukčního řešení. Základním konstrukčním principem galanterních výrobků je způsob provedení obvodových hran. Na něj navazují nebo z něj přímo vyplývají další konstrukční principy (17).

Rozdělení výrobků kožené galanterie podle způsobu provedení obvodových hran:

Řezané výrobky

Spojované dílce jsou rubovými stranami u sebe a z lícové strany jsou v určité vzdálenosti od okraje spojeny šitím popřípadě svařováním. Je vytvořen hřbetový šev. Hrany tohoto výrobku tvoří řez materiálem – proto řezané výrobky. Řezané hrany jsou bez úpravy nebo se upravují broušením, leštěním, barvením. Variantou řezaného výrobku je překrytí řezných hran. To se docílí tak, že při šití se mezi dílce vloží paspule nebo výpustka anebo se dodatečně řezné hrany olemují různými druhy lemování. Řezané výrobky jsou zpravidla jednoduché, bez výztuhy podšívkování. Základními materiály jsou tuhé, samonosné přírodní nebo syntetické usně a další materiály (17).

Obracené výrobky

Spojované dílce jsou lícovými stranami u sebe a z rubové strany jsou v určité vzdálenosti od okraje spojeny šitím popřípadě svařováním. Jedna z posledních operací je obracení, kdy se hřbetový šev a tím i řezné hrany dostanou dovnitř výrobku – odtud obracené výrobky. Obracené hrany se vyrovnávají kostkou, vyklepávají. Někdy se při šití vkládá mezi dílce výpustka (obráceně než u řezaných). Řezné hrany uvnitř se mohou olemovat. Obracené výrobky jsou zpravidla složitější, podšívkované, bez výztuh. Základními materiály jsou měkké přírodní nebo syntetické usně a další materiály (17).

Zakládané výrobky

Hrany těchto výrobků jsou založené – odtud zakládané výrobky. Spojujované dílce jsou rubem k sobě, ale jejich okraje jsou vzájemně posunuté. Jeden dílec přesahuje o záložku, která se založí, přehne přes hranu druhého dílce. Tím vzniká dokonalá hrana z vrchového materiálu. Záložka je přichycena lepením, šitím nebo svařováním. Zakládání může být

provedeno nejen přes druhý dílec, ale i přes podšívku, výztuhu nebo pouze na samotném dílci. U složitější varianty, tzv. zakládání proti sobě, jsou nejdříve založeny hrany obou spojovaných dílců a ty jsou pak spojeny. Zakládané výrobky jsou zpravidla složité, vyztužené, podšívované. Okraje dílců, které se zakládají, jsou zpravidla opracovány kosením. Základními materiály jsou středně tuhé nebo měkké přírodní nebo syntetické usně a další materiály (17).

Rámové výrobky

Část obvodových hran těchto výrobků tvoří kovový profilovaný rám – proto rámové výrobky. Obvodové části dílců jsou do něj zasunuty, přilepeny, utěsněny a boční strany rámu stisknuty. Rám zároveň umožňuje uzavírání výrobku. Rámové výrobky jsou zpravidla složité, podšívované, z měkkých nebo středně tuhých materiálů (17).

Kombinované výrobky

Obvodové hrany těchto výrobků jsou provedeny více výše uvedenými způsoby. Podle dalších konstrukčních principů lze rozdělit výrobky kožené galanterie na:

- Podšívované, nepodšívované (17).
- Samonosné, vyztužované, polo vyztužené a měkké (17).
- Šité, lepené, spojované tuhými spojovacími, tvářené, svařované teplem, vysokofrekvenčně, ultrazvukem a kombinované (17).
- Vyráběné na přípravcích (glocované), s nosnou vnitřní výztuhou (lepenkový, dřevěný, plastový, kovový rám) a celistvé tvarované nebo tvářené (17).

2.8.2 Sortiment výrobků kožené galanterie

Dříve se tento sortiment rozděloval pomocí tzv. klíčovacích tabulek oboru 724. Z něj zhruba vychází i následující rozdělení na základní skupiny výrobků:

- Kabelky a kabely,
- Peněženky,
- Neceséry a manikúry,
- Etue, ledvinky, galanterní pouzdra a obaly,

- Opasky a hodinkové řemínky,
- Klíčenky, jmenovky, přívěšky,
- Aktovky,
- Manažerské bloky,
- Kufry (17).

Tyto se dále dělí na podskupiny a ty na jednotlivé vzory a provedení. Tedy nepřehledné množství výrobků. Příklady jednotlivých níže popsaných výrobků jsou zobrazeny v příloze č. 3.

Kabelky a kabely

Kabelky jsou drobné a střední výrobky sloužící jako doplněk nejen dámského odívání a zároveň k ukládání drobných osobních předmětů. Kabely jsou střední a velké výrobky sloužící k přenášení nejrůznějších předmětů při cestování, nákupu, do zaměstnání, při odpočinku, sportování (17).

Druhy kabelek:

- Rámové – hlavním uzávěrem kabelky je rám s povrchovou úpravou, u některých vzorů jsou rámy potahovány základním materiálem kabelky. Jako zdobení se používá odlišného materiálu, bižuterie atd. Držadlo je zpravidla upevněno na rámu (17).
- Zdrhovadlové – uzavírají se zdrhovadlem, držadlo je jedno, upevněné na hlavních dílech, nebo jsou držadla dvě na straničkách (17).
- Klopnové – kabelky jsou uzavřeny klopou, na které bývá připevněno držadlo. Klopna se uzavírá magnetickým patentem, zámečkem, ozdobným klipsem nebo otočným uzávěrem. Přední díl může být zdobený kapsičkou nebo náložkami (17).
- Psaníčka – malé kabelky obdélníkového tvaru uzavírané rámečkem nebo klopičkou. Název je odvozen od dopisní obálky. Má-li kabelka držadlo, je upevněno na zadním díle nebo na straničce jako poutko (17).
- Večerní – slouží jako módní doplněk ke společenskému oděvu. Opět se uzavírají klopičkou nebo rámečkem. Zdobí se bižuterií nebo odlišným materiálem (17).

Druhy kabel:

- městské – tvary těchto kabel jsou uzpůsobeny k celodennímu nošení, ale také plní funkci módního doplňku. Mohou být uzavíratelné zdrhovadlem nebo klopnou. Jsou ozdobeny různými náložkami, kovovými sponami a jsou velmi často potištěny. Mají krátké a dlouhé držadlo k nošení přes rameno. Řadí se sem tzv. messenger's bag, shoulder bag, atd.,
- sportovní – do této kategorie zařazujeme kabely, které se uplatňují při využívání volného času. Mohou i nemusí být členěny přihrádkami, jsou prodyšné. Uzavírají se zdrhovadlem, mají krátká a dlouhá držadla k nošení přes rameno,
- cestovní – kabely určené pro cestování. Jejich předností je velký vnitřní prostor. Uzavírají se zdrhovadlem a zámečkem. Mají krátká a dlouhá držadla k nošení přes rameno. V současnosti se při zhotovování cestovních kabel používají spíše textilie (17).



Obr. 1: Brašnářské nářadí. (18)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části bakalářské práce jsou reálně zpracovány marketingové analýzy, které byly rozebrány v kapitole 1.3 Použité metody a poskytují nám důležité vstupní informace pro zahájení činnosti podniku. Je zde podrobně popsáno externí a interní okolí podniku a konkurenční prostředí, které nám udává situaci na trhu, na kterém se budeme pohybovat.

3.1 Analýza SLEPT

Analyzuje obecné okolí pomocí nejdůležitějších faktorů ovlivňující příležitosti a hrozby podniku.

3.1.1 Sociální faktory

Díky specifickému cílení konečného produktu je nutné znát velikost skupiny potenciálních zákazníků. Důležitými sociálními faktory, které nepřímo působí na fungování společnosti, jsou věk populace a její vzdělání, vzrůstající životní úroveň nebo velikost populace v místě působení společnosti.

V úvahu je brána cílová skupina zákazníků pro nově vznikající podnik ve věku od 21 do 30 let. Stále se na žebříčku hodnot dnešních mladých lidí objevuje budování kariéry před založením rodiny. Předpokládá se, že tato skupina disponuje větším množstvím finančních prostředků. Z hlediska dnešního trendu odlišování a originality vůči ostatním jsou tito zákazníci zajímavou a potenciální skupinou zákazníků.

Druhou cílovou skupinou zákazníků jsou lidé ve věku od 31 do 50 let. Zde je již velmi pravděpodobné, že tito zákazníci už mají určité rodinné zázemí, sic finanční prostředky nevydávají jen pro vlastní potřebu, přesto lze očekávat vyšší příjmy, než v předcházející skupině, a to díky vyššího karierního růstu.

Nově vznikající podnik uvažuje o sídlení v Brně s vlastní podnikovou prodejnou. Zde je velmi významný dopravní uzel, s městy jako je Bratislava, Vídeň, Budapešť a Praha. Logistická stránka je tedy pro nově vznikající podnikatelský subjekt více než pozitivní. Nově vznikající podnik, může také sympatizovat s tím, že se v Brně pravidelně koná mezinárodní veletrh STYL a KABO. Veletrh obuvi KABO je nejprestižnější odborná

přehledka produkce českých a zahraničních výrobců obuvi, koženého zboží a doplňků v České a Slovenské republice.

K 1. 1. 2015 mělo město Brno podle ČSÚ 377 440 obyvatel. Díky kvalitní nabídce pracovních příležitostí, skvělé dopravní dostupnosti, široké nabídce vzdělání všech stupňů a bohatým možnostem kulturního vyžití a rekreace do města dojíždí za prací, studiem, poznáním či zábavou dalších přibližně 150 000 osob. Z toho lze usuzovat, že Brno je moderní, dynamické a rychle se rozvíjející centrum průmyslu, obchodu, vědy, informačních technologií, výzkumu a inovací s podnikatelskými inkubátory a centry excellentní vědy. Nalezneme zde potřebnou vzdělanost, kvalifikovanost a flexibilitu pracovní síly (26).

Shrnutí sociálních faktorů

Pozitiva:

- geograficky velmi významný dopravní uzel,
- nákupní chování, větší frekvence a rozsah nákupů,
- demografický vývoj obyvatelstva potažmo vzrůstající životní úroveň a velikost populace v místě působení společnosti,
- prezentace vlastních produktů na prestižním veletrhu, v blízkosti společnosti.

Negativa:

- ekonomická krize, která by zhoršila finanční situaci obyvatelstva.

3.1.2 Legislativní faktory

Legislativu musí dodržovat každý podnikatelský subjekt, proto je důležité ji znát a dbát na ni. Patří mezi ně především obchodní zákoník, zákon o životním prostředí, živnostenský zákon, zákon o účetnictví a zákon o odpadech. Podnikání bude na základě společenské smlouvy. Společnost vzniká až okamžikem zápisu do obchodního rejstříku. Upravuje ji zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Podnik bude ovlivňován především

legislativními změnami v daňové oblasti. Podnikání právnických osob je od 1. 1. 2014 upraveno zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Ten přinesl dvě podstatné změny. První je snížení minimální výše základního kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč. Druhou změnou je možné ručení jednatele osobním majetkem v případě, kdy soud rozhodne, že jednatel nespravoval podnik „s péčí řádného hospodáře“, což znamená, že nevykonával svou funkci s nezbytnou loajalitou, potřebnými znalostmi a pečlivostí (32).

Elektronická evidence tržeb (dále jen EET), byla schválena Sněmovnou 10. 2. 2016, začínajícího podniku se bude týkat ve třetí fázi, tedy 15. měsíců po spuštění. To znamená NACE 15 Výroba usní a souvisejících výrobků cca od 1. 2. 2018. Obecně k naplnění podmínek zákona o evidenci tržeb je nutné DATOVÉ PŘIPOJENÍ (internet nebo mobilní internetové připojení), které umožní se ve chvíli přijetí platby spojit s Finanční správou, jež do 2 sekund vygeneruje a zašle fiskální identifikační kód. Ten bude vytištěn na účtence (32).

Dále je nutné ZARÍZENÍ (přístroj) včetně softwaru nebo aplikace, které umožní platbu (tržbu) zaevidovat, spojit se s Finanční správou, přijmout zmíněný fiskální identifikační kód a údaje odeslat, jakož též vytisknout účtenku (32).

Shrnutí legislativních / politických faktorů

Pozitiva:

- Česká republika je demokratickým státem s relativně stabilní politickou situací (bez nepokojů, apod.).

Negativa:

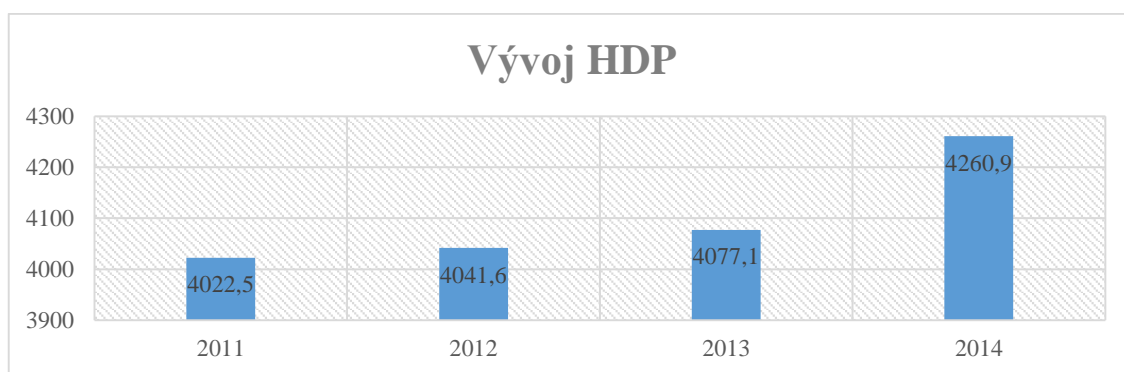
- změny v daňových zákonech, změny v odvodech na zdravotní a sociální pojištění a zejména také změny zákonů.

3.1.3 Ekonomické faktory

Zde se práce zaměřuje především na působení tzv. magického čtyřúhelníku, ekonomické faktory jako jsou hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, inflace a obchodní bilance.

Hrubý domácí produkt

V období ekonomické recese lze z hlediska ekonomické situace předpokládat, že dojde v této době k poklesu prodeje, jelikož se nejedná o produkty denní potřeby. Hodnota hrubého domácího produktu (dále jen HDP) ve třetím čtvrtletí 2015 skončila v přebytku 0,91 % HDP. Ve srovnání se stejným obdobím minulého roku došlo ke zlepšení salda hospodaření o 0,90 procentního bodu (dále jen p. b.). HDP ukazuje výkonnost naší ekonomiky, vyjadřuje přírůstek bohatství země (21).



Graf 1: Vývoj HDP v mld. Kč. (21, vlastní zpracování)

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti je dalším základním makroekonomickým ukazatelem.

Čím je nižší, tím se zvyšuje počet potenciálních zákazníků a naopak. Optimální výše nezaměstnanosti se pohybuje okolo 6%. Obecná míra nezaměstnanosti 15–64 letých obyvatel očištěná od sezónních vlivů dosáhla v únoru letošního roku 5,6 % a meziročně se snížila o 1,0 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti dosáhla ve 4. čtvrtletí 2015 osmi-letého minima a je spolu s Německem vůbec nejnižší v celé Evropské unii (21).

Inflace

Průměrná míra inflace v roce 2015 dosáhla 0,3 %, což je o 0,1 procentního bodu méně než v roce 2014 a nejméně od roku 2003. Nízký meziroční růst zaznamenaly spotřebitelské ceny v 1. a 4. čtvrtletí 2015 (shodně o 0,1 %), ve 2. a 3. čtvrtletí nastalo jeho mírné zrychlení (0,7 %, resp. 0,4 %). Vývoj inflace v roce 2015 ovlivnil zejména výrazný pokles cen pohonných hmot v oddíle doprava, dále pokles cen potravin a nealkoholických nápojů a zrušení regulačních poplatků při výdeji léků na recept a poplatků při návštěvě lékaře a stomatology v oddíle zdraví. Od ledna 2015 byla u vybraných výrobků zavedena druhá snížená sazba DPH ve výši 10 % (21).

Teoretický dopad nižší DPH na úhrnný meziměsíční přírůstek indexu spotřebitelských cen v lednu činil podle propočtu ČSÚ -0,07 p. b. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla v lednu 0,4 %. Růst inflace nad její optimální mez může způsobit podniku vyšší náklady na nákup materiálu nebo mezd (21).

Obchodní bilance

Běžný účet platební bilance skončil ve třetím čtvrtletí 2015 pasivem ve výši 29,3 mld. Kč. Na finančním účtu byl vykázán příliv finančních prostředků ze zahraničí 2 mld. Kč. Rezervní aktiva vzrostla v důsledku vlastních transakcí ČNB (devizové intervence) a transakcí pro klienty o 173,4 mld. Kč (bez vlivu kurzových rozdílů). Přebytek běžného účtu platební bilance na roční bázi k HDP činil 1,2 % v důsledku aktiva bilance zboží a služeb 6,4 % HDP (22).

Shrnutí ekonomických faktorů

Pozitiva:

- stabilizace HDP,
- předpokládaná růst hrubých mezd produktivního obyvatelstva,
- snížení míry nezaměstnanosti.

3.1.4 Politické faktory

Při porovnání několika hlavních ukazatelů s průměrem EU je nutno konstatovat, že legislativní prostředí v České republice není pro malé a střední podnikání zrovna optimální. Zatímco založení firmy trvá v ČR 15 pracovních dní, průměr EU je pouze 4,2 dne. Dalším problémem jsou časté změny sazeb DPH, což způsobuje náklady například v přeceňování výrobků či aktualizaci softwaru (33).

Jednou z priorit nové vlády ČR je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů, kteří reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů v České republice, tj. 99,84 % všech podnikatelů. Současně zaměstnávají přes 1,8 mil. zaměstnanců, na vývozu se podílí cca 51 % a na dovozu cca 56 %. Vláda ČR se chce zaměřit především na podporu schopnosti malých a středních podnikatelů vytvářet inovace, ať už v technické, či netechnické podobě. Zároveň členství v Evropské unii umožňuje dotace na různé druhy projektů. Uvedené podnikání může také sympatizovat s tím, že dne 14. prosince 2015 byl na zasedání Plenární schůze Rady hospodářské a sociální dohody České republiky projednán Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016. Tento plán zahrnuje spolupráci na úpravě kvalifikačních kritérií pro specializované řemeslné profese a na stanovení hodnotících a kvalifikačních standardů pro profesní kvalifikace. V rámci podpory řemesel bude v následujícím roce vyhlášen projekt Rok řemesel 2016 – představení spotřebitelům řemesla jako klíčového nástroje pro udržení obslužnosti regionů i zajímavou volbu pro mladou generaci (33).

3.1.5 Technologické faktory

V rámci neustále se rozvíjejících technologií je dnes možné potencionálnímu zákazníkovi nabídnout prostřednictvím e-shopu pohodlný nákup z jeho domova nebo se pomocí sociálních sítí dostat za minimální náklady do jeho podvědomí. Vývoj technologií v současné době dokáže ušetřit spoustu času společnostem i zákazníkům. Jedná se o využití mobilních telefonů, aplikací, internetu a sociálních sítí (24).

Celkový obrat elektronických obchodů v ČR jasně vykazuje pozitivní a stálý růst, které jde ruku v ruce se vzrůstající oblibou nakupování přes internet, což je pro vlastní návrh této práce potěšující. Podíl internetových obchodů na celkových maloobchodních tržbách se letos v Česku zvýšil o jeden procentní bod na 8,1 procenta. V roce 2017 by podíl e-

shopů měl dosáhnout už deseti procent. Vyplývá to z odhadu Asociace pro elektronickou komerci (APEK). Při výběru e-shopu k nákupu však také záleží na typu kupovaného zboží. U počítačů, elektroniky nebo mobilních telefonů je u přibližně 30 % respondentů prvním faktorem výhodná cena, zatímco oblíbený a vyzkoušený obchod volí okolo 15 % respondentů. Naopak u bot a oblečení je na prvním místě dobrá zkušenost – do oblíbených e-shopů se pro módu vrací 27 % nakupujících, zatímco vyhledávání podle ceny volí jen 18 %. „Móda či módní produkty mají velkou výhodu – zákazníci vědí, že konkrétní internetový obchod vyhovuje jejich vkusu a nakupují tak opakovaně na stejném místě (24).

Shrnutí technologických faktorů

Pozitiva:

- růst počtu domácností s připojením k internetu a tím možnost zacílení propagace prostřednictvím internetových stránek,
- popularita přenosných počítačů, jiných mobilních zařízení spolu s příslušenstvím WI-FI připojení a tím možnost neustále sledovat dění prostřednictvím internetových stránek a sociálních sítích.

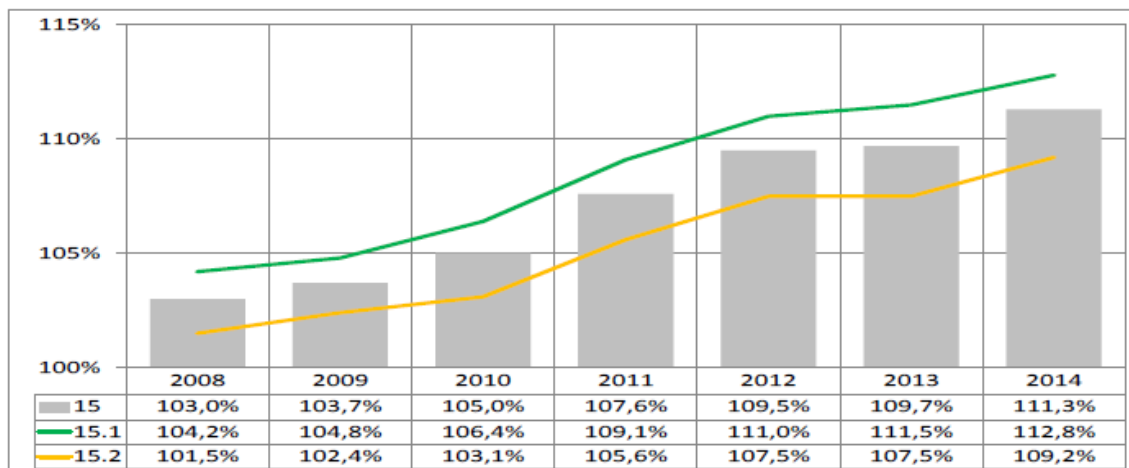
3.2 Analýza odvětví

Tento segment se řídí Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1007/2011 ze dne 27. září 2011 o názvech textilních vláken a souvisejícím označování materiálového složení textilních výrobků a o zrušení směrnice Rady 73/44/EHS a směrnic Evropského parlamentu a Rady 96/73/ES a 2008/121/ES (20).

Novou změnou je, že textilní výrobky, jejichž některé části jsou původem ze zvířat, musí mít na etiketě či jiném označení uvedeno "**obsahuje netextilní části živočišného původu**" (čl. 12). To znamená, že výrobky, které budou mít např. límec z přírodní kožešiny nebo sedla, patky, lemovky z přírodní usně, budou muset být označeny (20).

Dále se toto odvětví řídí novelou zákona o ochraně spotřebitele Zákon č. 238/2012 Sb. ze dne 14. června 2012. Výroba brašnářských, sedlářských a podobných výrobků je součástí zpracovatelského průmyslu, oddíl CZ-NACE 15.1 (20).

Úroveň cen průmyslových výrobců v oddílu CZ-NACE 15 se za sledované období průběžně zvyšovala nejen ve skupině 15.1, ale i ve skupině 15.2. Na této skutečnosti se odráží postupná změna struktury výroby ve prospěch specializovaných výrobků s vyšší přidanou hodnotou a tím i ve vyšší cenové úrovni, neboť výrobci standardní produkce nejsou schopni konkurovat levným dovozům z asijských zemí (20).



Graf 2: Indexy cen průmyslových výrobců v letech 2008 až 2014 podle CZ-CPA (rok 2005 = 100%). (20)

3.3 Analýza trendu

Cílem této analýzy odvětví je poskytnout přehled hlavních trendů a typických znaků koženého zboží v průmyslu dále pochopit základní strukturu poptávky a nakonec ziskovosti v tomto odvětví.

Nově se v módním průmyslu tkaniny kombinují s materiály jako kůže nebo semiš a do letní módy se vrací hnědá v nejrůznějších neutrálních a přírodních odstínech nevyjímaje ani čokoládovou. Typický je čistý vzhled s ostře řezanými hranami. Dalším určujícím trendem je rukodělný vzhled s pestrými barvami a etnickými motivy. Bohémsky rozevlátý styl nachází inspiraci v Africe, u jihoamerických Indiánů i v kovbojské romantice (23).

Kůže je materiál, který se od pradávna používá k výrobě oděvů, obuvi i oděvních doplňků. Zejména oblíbené jsou kožené kabelky, které jsou pro ženy nepostradatelnou sou-

částí každého outfitu. Správná žena má v šatníku několik kusů kvalitních kožených kabelek, o které se celý život stará s velkou láskou a péčí. Kvalitní přírodní kůže má dlouhou životnost, je pevná, pružná, hodně odolná a snadno se čistí (23).

Lze říci, že kožené zboží a celkově kožený průmysl je prosperující a očekává se i další růst v následujících letech. U značky je nutné udržovat její polohu a podíl na trhu a stále si osvojovat nové spotřebitelské trendy a přizpůsobovat své obchodní strategie tak, aby zůstaly ziskové (25).

Konkurenční rivalita se zdá být vysoká vzhledem k velkému počtu hráčů, kteří si navzájem konkurují, aby získali podíl na trhu. Spotřebitelská poptávka je závislá na přechodu k novému designu a inovativním koženým výrobkům s měnícím módním trendem a life-style (28).

3.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

V následujících kapitolách je věnován prostor tržnímu prostředí, do kterého se chystá podnik vstoupit, konkrétně trhem s rukodělnými, koženými kabelkami.

Současná konkurence na trhu

Podnik na trh vstupuje poprvé. Produkty, jež bude podnik vyrábět, nebudou na trhu zcela nové, ale současná nabídka je nedostačující. Toto je pro podnik značnou příležitostí k získání většího podílu.

Primárním cílem bude zaujetí zákazníků, získání jejich důvěry a věrnosti vzhledem pro podnik a jeho kvalitní výrobu. Produkty podniku jsou zacíleny na obyvatele Jihomoravského kraje, přesněji v okrese Brno město, díky lokalizaci podnikové prodejny.

Významným konkurentem v této lokalitě je v oblasti kožené výroby Brašnářství Floriánovi. Produkty ve značném množství zhotovují přímo na zakázku, dle ucelených představ zákazníka, jejich dílna se nachází v Brně Černovicích. Specializují se především, jak již bylo uvedeno, na zakázkovou výrobu. Šijí také podle vlastních návrhů, kde se inspiroují starými vzory a technikami.

Konkurent, jenž nabízí nejen výrobu a prodej ale také opravy, je brašnářství YLKO. Brašnářství YLKO funguje také jako sběrna bot a oděvů, určených k opravě. Zaměřují se spíše na výrobu opasků, peněženek a příručních kabelek. Dále také nabízí výměnu zipů, zámků, držadel, druků. Zkracování opasků, držadel. Dílna se nachází v městské části Černovice.

Posledním konkurentem je Brašnářství Nová. Toto brašnářství se dotýká výroby kožených produktů jen okrajově. Jak samy majitelky uvedli: „Každá z nás má deset návrhů, ale zatím si je nosíme jen v hlavě.“ Preferují spíše opravy poničených kusů kabelek, peněženek a jiných. Proto není toto brašnářství nově vznikajícímu podniku přímým konkurentem. V tabulce č. 4 jsou uvedeni aktuálně ti největší z nich.

Rozsáhlou konkurenci nalezneme především na internetu, kde se nachází velmi silní konkurenti z celé České republiky, mající dlouholetou tradici a především své věrné zákazníky. Pro potřeby této práce, kdy je uvažováno o zřízení internetového obchodu za předpokladu už vlastního portfolia zákazníků, nebude to spektrum konkurentů více rozebráno. Klíčoví jsou lokální konkurenti.

Tab. č. 4: Konkurence prodejen v Brně a okolí (Vlastní zpracování)

| Brašnářství | Klady | Zápory |
|--------------------|---|---|
| Floriánovi | + poloha v těsné blízkosti centra města | - absence kamenné prodejny |
| | + dlouholeté působení na trhu | - úzký sortiment |
| | + internetové stránky | - internetový obchod |
| | + stránka na sociální síti | - objednávky jen na základě telefonátu nebo mailu |
| | | |
| YLKO | + otevírací doba Po, Út a Čt 9:00-12:00 - 13:00-18:00 | - úzký sortiment zaměřený na opravy |
| | + kamenná prodejna v přízemí | - absence e-shopu |
| | + možnost parkování u prodejny | |
| | + stránka na sociální síti | |
| Nová | + otevírací doba Po-Pá 9:00-12:00 - 13:00-17:00 | - absence e-shopu |
| | + poloha v centru města | - pracovní doba pouze ve všední dny |
| | + kamenná prodejna v přízemí | |
| | + stránka na sociální síti + internetové stránky | |

Tab. č. 5: Konkurence na internetu (Vlastní zpracování)

| Konkurence e-shopů | |
|---------------------------|-------------------------|
| www.hajn.cz | www.pima.cz |
| www.romantlusty.cz | www.beliere.cz |
| www.brasnarstvibruzek.cz | www.marlon.cz |
| www.kubatkuze.cz | www.lagen.cz |
| www.eggobag.com | www.pavel-matous.cz |
| www.elega.cz | www.style.kmsaddlery.cz |
| www.callvera.cz | www.machala-triton.cz |
| www.rj-kubat.cz | www.frejamanufaktura.cz |
| www.hollahandmade.cz | |

Nová konkurence

Pro vznik nové konkurence na trhu nejsou žádné zásadní bariéry. Pro nově vznikající konkurenci je nutné mít především dostatečný kapitál na nákup materiálu, strojů, na zřízení prodejny, nebo vyřízení potřebných povolení k založení obchodní společnosti. Odpadá částečný problém spojený s financováním, avšak hlavní bariérou bránící vstupu na tento trh se může stát nedostatečná distribuční síť, na které je podnik značně závislý. Enormní konkurence bude zjištěna a identifikována v době, kdy bude mít společnost O'gar, s.r.o. zřízen internetový obchod. U internetového obchodu bude klíčová diference produktů, cenová politika a tím spojená kvalitní podpora prodeje.

Konkurence nebude v místě sídla kamenné prodejny tak silná především z hlediska velikosti daného lokálního trhu. Konkurenční výhodou našeho začínajícího podniku je bezpochyby kamenná prodejna v srdci centra města Brna a to v obchodní pasáži Alfa.

Dodavatelé

Vyjednávací síla tuzemských dodavatelů je poměrně nízká. V České republice je již malé množství domácích výrobců v segmentu zpracování usní a vyčíněných kůží. Mnozí i s mnohaletou tradicí. Zahraniční dodavatelé proto nejsou zatím bráni v úvahu.

Tab. č. 6: Přední čeští dodavatelé (Vlastní zpracování)

| Název společnosti | Popis |
|---------------------------------|---|
| KUMO s.r.o. | Koželužnu postavilo ZD Mír Ratibof v roce 1991, firma KUMO zde podnikala v pronájmu. V roce 1995 koželužnu odkoupila a kůže zde vyrábí doposud. Úsně vyrábí v provedení přírodním a barevném, odstín barev a tloušťku usní nechávají dle požadavku zákazníka. (www.kumo-kozeluzna.cz) |
| GARA TZL PLUS s.r.o. | Firma vznikla v roce 1993 od svého počátku se zaměřuje na kvalitní zpracování koželužské suroviny a polotovarů připravený pro druhou výrobu. Výhodou firmy je je zařazení a zprostředkování i velmi malých zakázek. Firma GARA je jedinou koželužnou v ČR, která vyrábí hověžinové úsně pro galanterní účely v celých plochách. Doprava v rámci ČR zdarma. (www.gara.cz) |
| Tarex s.r.o. | Společnost TAREX s.r.o. Otrokovice vyrábí celý sortiment hověžinových a vepřovicových usní, jak lícových, tak štipenkových, určených pro výrobu obuvi, brašnářské a sedlářské potřeby, výrobu řemenů, ale také i pro některé galanterní výrobky. Pro brašnářské, sedlářské a galanterní potřeby vyrábíme usně chromocíněné a chromtřísločiněné v tloušťkách dle určení popř. požadavků. Mimo jiné provádí celou škálu samostatných technologických operací jako např. : štipání, barvení, broušení, drénování usní aj. Usně dodáváme výrobcům z České republiky, Slovenska a Spolkové republiky Německo. (www.tarex.cz) |
| Ing. Vojtěch Lečbych IVL | Od roku 2004 spolupracují se společností Massag, a. s. Jedná se o velkoobchod a maloobchod kování sídlící ve Zlíně. (www.ivlecbych.cz) |
| Jan Grác - Pet Hardware | Pet Hardware je česká firma působící v oblasti sedlářského kování již 15 let. Sídlí v Přerově a nabízí kompletní sortiment sedlářského kování pro sedlářskou, galanterní a kynologickou výrobu, obchodníky i specializované výroby. Jejich produkty exportují do 50 zemí světa. V současné době tvoří vývoz do celého světa 3/4 vzrůstajícího obratu firmy. PET HARDWARE se stává jedním z předních distributorů sedlářského kování na světě. Jedná se o velkoobchod. (www.pethardware.com) |
| Bedimex s. r. o. | Firma BEDIMEX s.r.o. je soukromá společnost založená v roce 1994 se zaměřením na obchodní činnost. V současné době nabízí kompletní servis a služby pro výrobce sportovní a kožené galanterie. Zde se také jedná o velkoobchod. (www.bedimex.eu) |
| VTC, a. s. | Firma VTC byla založena v roce 1990 ve sdružení „VTC, velkoobchod textilní galanterií“. V současné době čítá základní sortiment nabízených výrobků cca 5.500 položek a to bez barev a dezénů. VTC, a.s. Objednané zboží odchází zákazníkům prostřednictvím přepravní firmy DPD s dodáním do 24 hodin. Zboží je zasíláno bezplatně, neúčtují si poštovné, balné ani obaly. (www.vtc.cz) |

Dodavatelé byli vybráni dle lokalizace v místě působení provozovny a za účelem snížení nákladů na přepravu. Navíc vybraní dodavatelé se těší kladných referencí v rámci objednávek při větším odběru materiálu.

Odběratelé

Zde je vyjednávací síla také slabší, jelikož konečný zákazník snadno přejde ke konkurenci. Avšak díky jedinečnosti a kvalitě nabízeného produktu, je určitá pravděpodobnost,

že se vrátí zpět. V první fázi podnikání budou odběrateli výrobků spíše fyzické osoby s nákupy v rádech jednotek.

Cílovým segmentem zákazníků pro firmu Brašnářství O'gar, s.r.o. jsou ženy a muži ve věkové kategorii 15 – 64 let. Cílovou skupinu v roce 2014 dle Českého statistického úřadu v okrese Brno-město tvořilo 124 438 žen a 124 271 mužů.

Tab. č. 7: Počet obyvatel k 31. 12. 2014 – okres Brno – město (21, vlastní zpracování)

| Věková skupina | | | | | |
|------------------------------------|------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Obyvatelstvo celkem ve věku | | Z toho ženy ve věku | | Z toho muži ve věku | |
| 15 -64 | 65 a více | 15-64 | 65 a více | 15-64 | 65 a více |
| 248 709 | 74 239 | 124 438 | 44 412 | 124 271 | 29 827 |

Průměrná měsíční mzda se pohybovala v rozmezí od 23 451 Kč až 31 918 Kč v závislosti na dosaženém vzdělání.

Hrozba substitučních výrobků

Spotřeba koženého zboží je poháněna požitkářstvím, což znamená, že potenciální zboží nebo služby mohou představovat jako náhrada tak dlouho, jak dlouho se vztahuje na tuto potřebu sebeuspokojení a rozmazlování. Kromě toho, kožené zboží, i když mohlo jít o nákup hlavně z hlediska své značky a estetiky, mají také funkčnost, což je prvek, který může být substituován koženým produktem, který splňuje tento požadavek. Speciálně po krizi, někteří potenciální zákazníci zůstávají citliví na cenu, a proto se mohou rozhodnout nahradit luxusní kožené zboží pro své cenově dostupnější protějšky (25).

Na druhou stranu, existují i zákazníci, kteří jsou ochotni koupit dražší produkt, ale rozhodnou se jej zakoupit odlišným způsobem. Roční a použité výrobky, typicky prodávané specializovaných obchodech nebo jednotlivými majiteli prostřednictvím webů, představují hrozbu kvůli jejich nižší ceně. Další hrozbou je půjčovna luxusních kabelek, která

umožňuje spotřebitelům přístup nošení luxusní kožené kabelky, aniž by ji museli koupit (25).

3.1 Audit zdrojů

Identifikace „dostupných“ zdrojů organizace, které podpoří strategii zvenčí i zevnitř. Některé ze zdrojů jsou ve vlastnictví podniku.

3.1.1 Fyzické zdroje

Stěžejním zdrojem je ramenový šicí stroj značky Adler po kompletní generálce, s novým motorem, včetně krokovacího mechanismu. I přes stáří stroje Adler je v porovnání s konkurenčními, soudobými stroji na trhu jedničkou. Což je způsobeno především použitím kvalitních materiálů při výrobě a jednoduchým, bezporuchovým, knotovým mazáním. V rámci konkurenční výhody je jeho hlavní dominantou možnost šití širokého spektra kůží a látek různých tloušťek a tuhostí. Další výhodou je možnost šití tvarově náročných produktů díky jeho ramenové konstrukci. Pro zpracování tenčích kůží je ve vlastnictví majitelky historický stroj značky Minerva s mechanickým pohonem.

Při zpracování kůže je jednou z nejdůležitějších věcí použití kvalitních řezných nástrojů. Velmi dobrých referencí se těší nože japonské značky Olfa.

3.1.2 Lidské zdroje

Zpočátku je výroba tvořena pracovní silou samotné majitelky. V plánované prodejně je bráno v úvahu zaměstnání zkušeného prodejce. S tím, že do budoucna je počítáno s náborem jednoho až dvou zaměstnanců.

3.1.3 Finanční zdroje

Rizikový a rozvojový kapitál je způsob financování především rizikových společností, které jsou často nové, ale zároveň mají určitý potenciál být úspěšné a vykázat zisk. Investoři do nich investují, aby v budoucnu, kdy se společnost stane úspěšnou, mohli svůj podíl na ní výhodně prodat. Investoři podstupují riziko, že společnost nebude úspěšná a

že o svůj vklad zcela přijdou, protože zde nebývají majetkové záruky, a pokud ano, tak jsou velmi nízké, takže v případě bankrotu není z čeho hradit případné vklady (36).

Rizikový kapitál napomáhá nově vzniklým společnostem překonat období na začátku, než budou moci získat peníze od veřejnosti (36).

Projektové financování

Projektové financování je založeno na existenci projektu, který je samostatným podnikatelským záměrem a pro který se snaží společnost získat zdroje financí. U projektu se očekává, že v budoucnu bude generovat příjmy (35).

„Ústředním bodem projektového financování je projektová společnost, která je založena klíčovými účastníky projektu - sponzory, jimiž zpravidla jsou developeri projektu, finanční investoři, provozovatelé infrastruktury a municipální subjekty. Projektová společnost je založena jako nezávislá právnická osoba. Primárně financuje a řídí projekt (35, s. 587).“

Srovnání druhů externího financování

Možnosti podniku v rámci externího financování jsou specifikovány v tabulce č. 8.

Tab. č. 8: Srovnání druhů externího financování (35, vlastní zpracování)

| | Obchodní úvěry | Bankovní úvěry | Tiché společenství | Projektové financování |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Předmět | Úvěr od dodavatele | Úvěr od banky | Vklad do společnosti | Projekt |
| Doba splatnosti | Viz smlouva | Viz smlouva | Záleží na smlouvě | Záleží na úspěchu projektu |
| Náklady | Explicitní a implicitní | Úroky a poplatky | Podíl na zisku | Splácení dluhu plus úroky |
| Předpoklady | Smlouva | Smlouva | Existuje zájemce | Projekt, investoři |

| | | | | |
|-----------------|----------------------------|----------------------|--------------------|--|
| Výhody | Urychlení obchodního cyklu | Získání peněz | Získání prostředků | Zadluženost se nezhoršuje u společnosti, která navrhla projekt |
| Nevýhody | Hrozba nezaplacení | Zvýšení zadluženosti | Cena | Cena |

3.1.4 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje podniku je jistě zařazena konkurenční výhoda v přístupu k unikátnímu zpracování a také z určitých unikátních schopností. I když specifické přednosti podniku mohou být založeny pouze na vlastnictví unikátních zdrojů, je pravděpodobné, že efekt této specifické přednosti pro předstížení konkurentů se bude s časem zmenšovat a konkurenční výhoda bude zranitelná vůči snahám o napodobení. Do budoucna je plánováno osazení autentickými dřevěnými zámky z trnkového dřeva, které budou tvořit nezměnitelnou součást image kabelek.

3.2 Dotazování

Jisté šetření v rámci podnikatelského záměru je velmi přínosné. Může pomoci utřídit poznatky, popřípadě mohou dotazované osoby přijít s novými nápady či vylepšeními, které zvýší naději na úspěch produktu na trhu. Dotazování probíhalo formou dotazníku.

3.2.1 Diskuze výsledků výzkumu v návaznosti na podnikatelský plán

Vlastní průzkum byl zaměřen na trh kožené galanterie, se záměrem nalézt potenciální odběratelé pro začínající společnost Brašnářství O'gar, s.r.o. a zjistit názor spotřebitelů na výrobky a koženou galanterii všeobecně. Pro získání potřebných informací, bylo použito přímého dotazování. Marketingový výzkum je detailněji popsán a statisticky vyhodnocen v příloze 1.

Vzorek

Vzorek je na základě stratifikovaný náhodného výběru a pro získání informací bylo použito jak elektronického dotazníku, tak dotazníku v písemné podobě. Celkově byl dotazník předložen 410 respondentům. Předpokládá se, že se ženy o nakupování více zajímají, bylo proto osloveno 222 žen a 188 mužů. Nakonec se tento předpoklad v odpovědích potvrdil. 71% dotazovaných je v určitém zaměstnaneckém poměru. Tito lidé mají pravidelný příjem a jsou stěžejní skupinou v průzkumu této bakalářské práce. Předpokládá se u nich nejvyšší možnost investování do kožené galanterie.

Dotazovaní tvoří 82% z celku, jedná se o vybrané cílové skupiny podniku a to věkové skupiny:

- **31 do 50 let** (44 %), která již má jisté rodinné zázemí a finanční prostředky nevydává pouze pro vlastní potřebu, ale na druhou stranu můžeme předpokládat, vyšší příjmy než následující skupina, zapříčiněné vyšším kariérním postupem.

Druhou nejpočetnější věkovou skupinou je:

- **21 let do 30 let** (38 %). Tato skupina oslovených upřednostňuje budování kariéry před zakládáním rodiny. Předpokládá se, že tato skupina má k dispozici větší množství finančních prostředků, jelikož jsou momentálně bez dětí a to je ten důvod, proč jsou pro obchodníka zajímavou skupinou potenciálních zákazníků.

Z průzkumu je jednoznačná životnost kožených výrobků. Kožené výrobky se nedají zařadit do surovin denní potřeby. Poptávka po nich sice je, ale není každodenní.

Nejvíce dotazovaných 32% si zakoupilo kožený výrobek před půl rokem a 31 % dotazovaných před měsícem.



Graf 3: Frekvence nákupu jednotlivých produktů (Vlastní zpracování)

Oblíbeným výrobkem jsou peněženky (22%). Peněženky opět kupují všechny věkové kategorie, ženy i muži. Kabelky (26%) pro jejich nákup se vyjádřily převážně ženy. Ostatní výrobky jsou méně poptávané.

Většina respondentů uvedla jako největší pozitivum na kožených výrobcích jejich životnost (44%).

Jako největší negativa uvedli cenu, kterou zvolilo 193 (47%) respondentů. Speciální údržbu zvolilo 95 (23%) respondentů. Nejčastější prvek v tomto případě, byla cena.

Pro 50% respondentů kabelka představuje příruční zavazadlo, což lze brát jako odezvu především v koncepci budoucích úložných prostor v kabelce/brašně.

Téměř 316 (77%) respondentů uvádí, že upřednostňují investici do kvalitní kožené kabelky, která má podstatně delší životnost. A také celých 77 % respondentů dává přednost osobní návštěvě kamenné prodejny, kde si mohou zboží prohlédnout případně ohmatat.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na poptávku po ručně vyráběných kabelkách dle grafového vyhodnocení je cenová relace za rukodělnou kabelku mezi 3 000 a 3 500 Kč, díky čemuž by podnik uspokojil téměř 70 % potenciálních zákazníků. Primární výzkum potvrdil následující závěry, od kterých bude dále odvíjena volba vhodného marketingového mixu:

- Zákazníci preferují možnost nákupu v kamenné prodejně před samotným e-shopem.
- Přijatelná cenová relace za kvalitní rukodělnou kabelku se pohybuje v rozmezí od 3 000 do 4 000 Kč, dle náročnosti. V ceně kabelky je zahrnut i potřebný materiál.
- Existuje výrazná poptávka po ručně dělaných výrobcích.

3.3 SWOT analýza

Díky této analýze identifikujeme a zhodnotíme vnitřní uspořádání a chod podniku. Cílem je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie organizace a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna vyrovnat se se změnami, které nastávají v obchodním prostředí.

S – silné stránky (strengths)

Silnou stránkou společnosti je zaručeně poloha umístění prodejny, která je plánovaná na náměstí Svobody v Brně v prosklené obchodní pasáži Alfa. V tomto segmentu podnikání je zde velice nízká konkurence. Dalším silným faktorem je rukodělná výroba za využití kvalitních komponent, což zaručuje originalitu a jedinečnost produktu. Nepředpokládá se, že lze vyrobit totožné zboží. Za kabelku by měla mluvit její kvalita, ne jen značka. Výsledná produkce má punc českého kvalitního zboží. Individuální přístup k zákazníkům a spojení výroby s kvalitním kovááním s garancí kvality. Nákup materiálů pouze od kvalitních českých (popř. evropských do budoucna) výrobců a eliminace nekvalitních materiálů ze zemí mimo Evropu.

W – slabé stránky (weaknesses)

Bezpodmínečně nejslabší stránkou podnikání je začínající podnikatel bez zkušeností. Především ale bez jakékoliv vybudované funkční distribuční sítě dodavatelů a odběratelů, tedy i zákazníků. Dále také nová provozovna bez vybudovaného jména či prestiže. Specifický druh sortimentu může vést k odhalení slabin, nebo naopak velkého úspěchu. Sla-

bou stránkou se z počátku stane také nízký počet zaměstnanců s tím spojená nutnost outsourcingu některých služeb a potřeba dalšího vzdělávání v oblastech marketingu a účetnictví. To představuje vyšší vstupní náklady zpočátku podnikání.

O- příležitosti (opportunities)

Velkou příležitostí do budoucna je pro začínající podnik prezentace svých produktů na veletrhu STYL a KABO, který se tradičně koná na brněnském výstavišti. Možnou příležitostí, díky prosklené obchodní pasáži ALFA, by mohla být i prezentace výroby přímo před zákazníkem. Jednalo by zřejmě o nějaké menší produkty jako peněženky apod. Zákazník je zvědavý, díky tomu je možné podnik lépe zviditelnit. Získat a dostat se do povědomí zákazníků, je díky účasti na trzích nebo jarmarku s prodejem rukodělných výrobků také značnou konkurenční výhodou. K poměrně většímu zviditelnění by mělo nastat po plánovaném zřízení elektronického obchodu a stránky na sociální síti. Kde bude docíleno propagace produktů na místech, které svým zaměřením odpovídají profilu cílového zákazníka (fóra, blogy, webové stránky). V dalších letech samozřejmě možnost rozšíření působnosti do zahraničí.

T – hrozby (threats)

S každou ekonomickou krizí by se zhoršila také finanční situace obyvatelstva, která by měla dopad na snížení obrátu tržeb. Úraz či dlouhodobá nemoc majitelky by způsobovala značné omezení především v ruční výrobě. Díky nízké vyjednávací síle dodavatelů je také hrozbou případná ztráta klíčového dodavatele. Dále je také podstatné uvést nepříznivé podnikatelské prostředí a časté legislativní změny.

3.3.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

Z uvedené SWOT analýzy nám vyplývají silné stránky a příležitosti, na které je nutné se zaměřit, aby byl vstup nového podniku na trh co nejhladší a měl šanci na úspěch. Silných stránek a ostatních faktorů v rámci jednotlivých částí SWOT analýzy je větší množství.

Proto pro numerické výpočty je vyhodnoceno 5 nejvýznamnějších prvků působících v každém poli na podnik největší vahou (34).

Tab. č. 9: Vyjádření 5 nejvýznamnějších faktorů jednotlivých částí SWOT analýzy (34, vlastní zpracování)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| S1 originalita a jedinečnost produktu | W1 nový subjekt na trhu |
| S2 flexibilita v poskytování služeb | W2 provozovna bez vybudovaného jména a prestiže |
| S3 rukodělná výroba za užití kvalitních komponent | W3 omezená kapacita výroby |
| S4 lokalizace prodejny | W4 omezenost na určitou věkovou skupinu |
| S5 individuální přístup | W5 nízký počet zaměstnanců |
| Příležitosti | Hrozby |
| O1 prezentace produktů na úspěšném veletrhu | T1 příchod nového konkurenta |
| O2 elektronický obchod | T2 změny legislativy |
| O3 účast na trzích, veletrzích | T3 ztráta klíčového dodavatele |
| O4 omezená kapacita okolních výrobců | T4 ekonomická krize |
| O5 rozšíření působnosti do zahraničí | T5 úraz, dlouhodobá nemoc majitelky |

Abychom mohli hodnotit váhu znaku, porovnááme vzájemnou důležitost znaků, která je vyjádřena následujícími hodnotícími maticemi pro silné a slabé stránky. Je zvoleno třístupňové hodnocení. Škála hodnotící stupnice vypadá následujícím způsobem:

- 1 tehdy, pokud je znak důležitější, než znak porovnávaný,
- 0,5 tehdy, pokud je váha znaků stejná,
- 0 tehdy, pokud je znak méně důležitý než znak porovnávaný (34).

Tab. č. 10: Hodnocení váhy silných stránek (34, vlastní zpracování)

| Znak/porovnávaný znak | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | Suma | Váha (%) |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|----------|
| S1 originalita a jedinečnost produktu | x | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 3,5 | 35 |
| S2 flexibilita v poskytování služeb | 0 | x | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 10 |
| S3 rukodělná výroba za užití kvalitních komponent | 0,5 | 1 | x | 1 | 0,5 | 3 | 30 |
| S4 lokalizace prodejny | 0 | 0,5 | 0 | x | 0,5 | 1 | 10 |
| S5 individuální přístup | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | x | 1,5 | 15 |

Z tabulky hodnocení silných stránek je patrné, že největší váhu mají dva faktory. A těmi jsou originalita a jedinečnost produktu spolu s rukodělnou výrobou za využití kvalitních komponentů. Naopak z tabulky hodnocení slabých stránek je zřejmé, že podnik čelí roli začínajícího hráče na trhu. Rovněž také provozovna bez vybudovaného jména jsou pro podnik nejsilnějšími slabými stránkami. Je třeba se zaměřit na budování a udržení dobrého jména na trhu a také udržení současných a získání dalších zákazníků.

Tab. č. 11: Hodnocení váhy slabých stránek (34, vlastní zpracování)

| Znak/porovnávaný znak | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | Suma | Váha (%) |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|------|----------|
| W1 nový subjekt na trhu | x | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 3,5 | 35 |
| W2 provozovna bez vybudovaného jména, prestiže | 0,5 | x | 1 | 1 | 1 | 3,5 | 35 |
| W3 omezená kapacita výroby | 0 | 0 | x | 1 | 0,5 | 1,5 | 15 |
| W4 omezenost na určitou věkovou skupinu | 0 | 0 | 0 | x | 0,5 | 0,5 | 5 |
| W5 náročnost na kvalifikované pracovníky | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | x | 1 | 10 |

Tab. č. 12: Hodnocení váhy příležitostí (34, vlastní zpracování)

| Znak/porovnávaný znak | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | Suma | Váha (%) |
|--------------------------------------|-----|----|-----|-----|-----|------|----------|
| O1 prezentace produktů na veletrhu | x | 0 | 1 | 1 | 0,5 | 2,5 | 25 |
| O2 elektronický obchod | 1 | x | 1 | 1 | 1 | 4 | 40 |
| O3 účast na trzích, jarmarcích | 0 | 0 | x | 0,5 | 0 | 0,5 | 5 |
| O4 omezená kapacita okolních výrobců | 0 | 0 | 0,5 | x | 0 | 0,5 | 5 |
| O5 rozšíření působnosti do zahraničí | 0,5 | 0 | 1 | 1 | x | 2,5 | 25 |

Z rozhodovací matice příležitostí plyne, že největší váhu má faktor – elektronický obchod. Dále se pak o druhou příčku dělí faktory – prezentace produktů na veletrhu a rozšíření působnosti do zahraničí tato skutečnost je pro budoucí vývoj podnikání nezbytná. Tabulka hodnocení hrozeb vypovídá skutečnost, že v případě zhoršení finanční situace zákazníků je spojen nezájem o zboží. Další hrozbou je možný vstup konkurenta na trh.

Tab. č. 13: Hodnocení váhy hrozeb (34, vlastní zpracování)

| Znak/porovnávaný znak | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | Suma | Váha (%) |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|------|----------|
| T1 příchod nového konkurenta | x | 1 | 1 | 0,5 | 0 | 2,5 | 25 |
| T2 změny legislativy | 0 | x | 0,5 | 0,5 | 0 | 1 | 10 |
| T3 ztráta klíčového dodavatele | 0 | 0,5 | x | 0 | 0 | 0,5 | 5 |
| T4 ekonomická krize | 0,5 | 0,5 | 1 | x | 0,5 | 2,5 | 25 |
| T5 nedostatečný zájem o nabízený produkt | 1 | 1 | 1 | 0,5 | x | 3,5 | 35 |

3.3.2 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Při hodnocení intenzity vzájemných vztahů, které vzájemně posoudí relevantnost a intenzitu vztahů jednotlivých pohledů, zejména S-O; S-T; W-O a W-T. Pro účely této práce byla zvolena vícestupňovou škála 1 až 5. Kde:

- 0 – pro označení žádný vztah,
- 5 – úzký vztah, důležitý,
- pro pozitivní vztah se volí kladné znaménko pro negativní záporné (34).

Tab. č. 14: Vzájemné působení faktorů SWOT matice spolu s ohodnocením (34, vlastní zpracování)

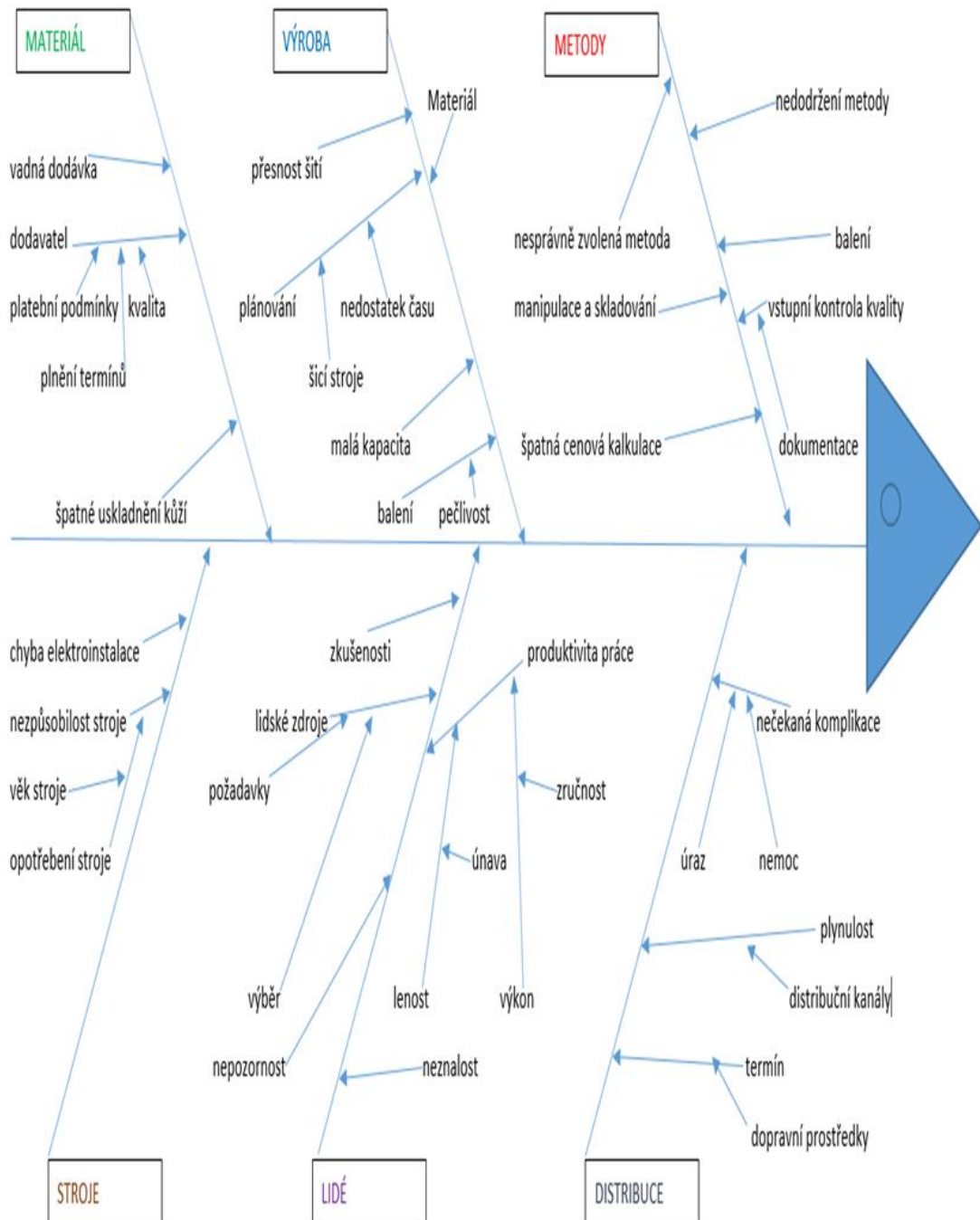
| | Silné stránky | | | | | | Slabé stránky | | | | | |
|-------------|---------------|----|----|----|----|------------|---------------|----|----|----|----|-----------|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | Suma | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | Suma |
| O1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 13 | 1 | -2 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| O2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 14 | -3 | 4 | 4 | 1 | -2 | 4 |
| O3 | 3 | 1 | 4 | 0 | 2 | 10 | -1 | -2 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| O4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | -1 | -1 | 3 |
| O5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 16 | 1 | 4 | 5 | 1 | 4 | 15 |
| Suma | | | | | | 64 | | | | | | 29 |
| T1 | -3 | 2 | -2 | -2 | 1 | -4 | 4 | -2 | 2 | -1 | 1 | 4 |
| T2 | 1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 9 |
| T3 | 1 | -3 | 1 | 0 | 0 | -1 | 3 | -1 | 1 | -1 | 1 | 3 |
| T4 | -2 | -1 | 1 | -1 | 0 | -3 | -2 | 3 | 2 | -2 | -2 | -1 |
| T5 | -3 | 0 | -2 | -1 | 0 | -6 | 4 | 5 | 2 | -2 | -1 | 8 |
| Suma | | | | | | -14 | | | | | | 23 |

Z výše uvedeného numerického zpracování SWOT matice plyne, že by se klub měl zaměřit na využití svých silných stránek, pro získání výhody. To znamená rostoucí strategii přístupu Maxi-Max.

- Maximálně využít svých silných stránek a dobití maxima trhu (34).
- Zaujmout ofenzivní podnikatelský přístup (34).
- Využít všech příležitostí silného postavení (34).

3.4 Diagram příčin a následků

ISHIKAWŮV DIAGRAM - Výroba kožených kabelek – příčiny možného neúspěch



Obr. 2: Digram příčin a následků – možný neúspěch (27, vlastní zpracování)

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Tato část bakalářské práce je věnována konkrétnímu podnikatelskému plánu na založení společnosti Brašnářství O'gar ve městě Brně.

4.1 Základní údaje o společnosti

Na základě právních forem podnikání, jež jsou popsány v teoretickém přístupu, je pro navrhované podnikání zvolena forma společnosti s ručením omezeným. Důvodem této volby je:

- právnická osoba působí stabilněji a důvěryhodněji,
- hodnota společnosti se v čase bude zvyšovat (možnost společnost prodat či předat potomkům),
- ručení je do výše nesplaceného vkladu,
- možnost růstu společnosti,
- po skončení podnikání snadnější převod, u živnosti je nutno prodat veškerý majetek.

4.1.1 Charakteristika Brašnářství O'gar

Název: Brašnářství O'gar, s.r.o.

Sídlo: Brno - Střed, Poštovská 8c

Provozovna: Rymice 140, Rymice

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Zakladatel, majitel: Nikola Dudová

Základní kapitál: 400 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba brašnářských, sedlářských a podobných výrobků



Obr. 3: Logo společnosti (Vlastní zpracování)

4.1.2 Exekutivní souhrn

Brašnářství O'gar, s.r.o. zahájí svou činnost v roce 2017 s úmyslem vyplnit na trhu mezeru pramenící z nedostatku kvalitní rukodělné práce na trhu koženého zboží. Na základě marketingového výzkumu je tato hypotéza potvrzena. Silná stránka podniku spočívá v kvalitních službách, produktech a dostatečně vybavené provozovny. Pro odlišení se od konkurence, jsou diferencovány produkty od ostatních podniků především svým individuálním a profesionálním zpracováním a přístupem ke klientům. Způsob jak tohoto záměru dosáhnout je obsažen především v komunikaci a rozšíření povědomí o nově založeném podniku. Popis a celkový souhrn je detailněji zpracován na základě Podnikatelské modelu Canvas viz kapitola 4.1.3.

4.1.3 Podnikatelský model (Canvas)

Podnikatelský model poukazuje, jak jsou jednotlivé části projektu navzájem provázané.

Zákaznické segmenty

Podnik se rozhodl pro výrokově diferencovaný marketing pro následující 2 segmenty zákazníků, jinak heterogenního trhu. Primárně se jedná o zákazníky ve věku 31 až 50 let. Tito lidé jsou zodpovědní, velmi dobře spolupracují a mají reálné požadavky. Navíc většinou jde o lidi, kteří už nepečují o malé děti a mohou se tak naplno věnovat kariéře. To znamená již jistý karierní postup a také vzestup platového ohodnocení. Následující tabulka uvádí mírný růst peněžních příjmů v domácnostech. Na obr. č. 4 je patrné zvýšení,

kdy v roce 2012 domácnosti za odívání vydávali 4,7% tak v roce 2015 je to už celých 6%. Preference tohoto segmentů je elegance a pohodlí, které uvádějí do pozadí důraz na cenovou náročnost. Velkou roli zde také hraje osobní kontakt s produkty ať už na veletrzích či při společensko-kulturních akcích.

Tab. č. 15 : Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností, Jihomoravský kraj (38, vlastní zpracování)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Počet domácností | 442 544 | 447 300 | 455 469 | 460 702 | 465 687 |
| Peněžní příjmy hrubé (Kč/osoba/rok) | 159 385 | 162 501 | 168 287 | 173 344 | 175 594 |
| Peněžní příjmy čisté (Kč/osoba/rok) | 137 851 | 141 235 | 145 634 | 150 402 | 151 841 |

Tab. 1c Typy domácností

Skupiny spotřebních vydání - průměry na osobu v Kč za měsíc, struktura v %, indexy: stejné období m.r. = 100

STATISTIKA RODINNÝCH ÚČTŮ

4. čtvrtletí 2015

| | Domácnosti celkem | z toho domácnosti | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|----------|---------|--------------------|----------------|-----------------------|
| | | zaměstnanců | | | samostatně činných | nezaměstnaných | důchodců bez EA členů |
| | | celkem | bez dětí | s dětmi | | | |
| Průměry na osobu v Kč za měsíc: | | | | | | | |
| SPOTŘEBNÍ VYDÁNÍ (CZ-COICOP) | 10 729 | 10 839 | 14 803 | 8 990 | 10 809 | 7 803 | 10 868 |
| 01 Potraviny a nealkoholické nápoje | 2 169 | 2 069 | 2 802 | 1 727 | 2 044 | 1 689 | 2 612 |
| 02 Alkoholické nápoje, tabák | 337 | 321 | 541 | 219 | 308 | 270 | 372 |
| 03 Odívání a obuv | 647 | 721 | 869 | 652 | 754 | 413 | 425 |
| 04 Bydlení, voda, energie, paliva | 2 160 | 1 963 | 3 050 | 1 456 | 1 907 | 2 099 | 2 878 |
| z toho: základní bydlení | 2 008 | 1 827 | 2 820 | 1 365 | 1 765 | 2 028 | 2 658 |
| 05 Bytové vybavení, zařízení domácností; opravy | 733 | 742 | 1 039 | 604 | 802 | 276 | 756 |
| 06 Zdraví | 274 | 247 | 354 | 197 | 218 | 117 | 396 |
| 07 Doprava | 1 050 | 1 167 | 1 607 | 962 | 1 152 | 910 | 733 |
| 08 Pošty a telekomunikace | 450 | 465 | 617 | 394 | 487 | 347 | 394 |
| 09 Rekreace a kultura | 982 | 1 044 | 1 288 | 930 | 1 006 | 548 | 881 |
| 10 Vzdělávání | 49 | 60 | 17 | 79 | 73 | 24 | 10 |
| 11 Stravování a ubytování | 525 | 601 | 609 | 597 | 614 | 281 | 311 |
| 12 Ostatní zboží a služby | 1 354 | 1 438 | 2 008 | 1 172 | 1 444 | 830 | 1 101 |
| Struktura vydání v %: | | | | | | | |
| SPOTŘEBNÍ VYDÁNÍ (CZ-COICOP) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| 01 Potraviny a nealkoholické nápoje | 20,2 | 19,1 | 18,9 | 19,2 | 18,9 | 21,6 | 24,0 |
| 02 Alkoholické nápoje, tabák | 3,1 | 3,0 | 3,7 | 2,4 | 2,9 | 3,5 | 3,4 |
| 03 Odívání a obuv | 6,0 | 6,6 | 5,9 | 7,3 | 7,0 | 5,3 | 3,9 |
| 04 Bydlení, voda, energie, paliva | 20,1 | 18,1 | 20,6 | 16,2 | 17,6 | 26,9 | 26,5 |
| z toho: základní bydlení | 18,7 | 16,9 | 19,0 | 15,2 | 16,3 | 26,0 | 24,5 |
| 05 Bytové vybavení, zařízení domácností; opravy | 6,8 | 6,8 | 7,0 | 6,7 | 7,4 | 3,5 | 7,0 |
| 06 Zdraví | 2,6 | 2,3 | 2,4 | 2,2 | 2,0 | 1,5 | 3,6 |
| 07 Doprava | 9,8 | 10,8 | 10,9 | 10,7 | 10,7 | 11,7 | 6,7 |
| 08 Pošty a telekomunikace | 4,2 | 4,3 | 4,2 | 4,4 | 4,5 | 4,5 | 3,6 |
| 09 Rekreace a kultura | 9,1 | 9,6 | 8,7 | 10,3 | 9,3 | 7,0 | 8,1 |
| 10 Vzdělávání | 0,5 | 0,5 | 0,1 | 0,9 | 0,7 | 0,3 | 0,1 |
| 11 Stravování a ubytování | 4,9 | 5,5 | 4,1 | 6,6 | 5,7 | 3,6 | 2,9 |
| 12 Ostatní zboží a služby | 12,6 | 13,3 | 13,6 | 13,0 | 13,4 | 10,6 | 10,1 |

Obr. 4: Skupiny spotřebních vydání (38)

Přičemž druhou skupinu tvoří ženy a muži ve věku od 21 – 30 let. Předpokládá se, že stále častější snahou mladých lidí je mít zajištěnou kariéru před tím, než založí rodinu. S tím souvisí větší množství finančních prostředků a pro Brašnářství O'gar, s.r.o. velmi zajímavou skupinu. Když něco chce tato generace nakupovat, bližší informace hledá na internetu. Zákazníci tohoto segmentu mají převážně jako zásadní kritérium koupě cenovou hladinu a atraktivní vzhled.

Nabízená hodnota

Ve výsledku se nabízená hodnota podniku může rovnat výhodě, díky které jsou zákazníkovi preference vůči určitému podniku větší a mají tendenci se vracet a poskytovat kladné reference dál. Cílové zákazníkovi potřeby či požadavky budou uspokojeny především jedinečností a originalitou zpracování s tím zahrnut také vlastní design a řada výrobků. Součástí nabízené hodnoty je i širší sortimentu, kvalita komponentů a původními pomůckami pro práci s kůží.

Marketingové kanály

Získání povědomí zákazníků je v plánu dosáhnout účastí na veletrzích, jako je veletrh STYL a KABO. A následně bude vedena intenzivní kampaň na internetových stránkách a sociálních sítích. U sociálních sítí je kladen důraz vytvořit dvousměrnou komunikaci, která funguje na jednoduchém principu. Dnešní generace mladých lidí ve věku 21-30 let má ráda různé propriety a vzorky a je ochotná je směnit za svou určitou aktivitu na internetu. Ten nejlepší by mohl získat i samotnou kabelku. Soustředění na vizuální stránku všech marketingových kanálů je zcela zásadní. Obousměrná komunikace se samotnými fanoušky a jejich aktivitou, kdy majitelka potažmo správkyňe stránky, tuto aktivitu ihned zveřejní. Primárně se jedná o fotky, které lidé posílají s jednotlivými výrobky.

Vztahy se zákazníkem

Snahou podniku je zejména vybudování a udržení si zákazníků. Individuální a osobní přístup, zasílání aktuálních novinek skrze email apod. Ochota a znalost je klíčová při zodpovídání dotazů ze strany zákazníků. Škála nabídky rukodělných výrobků do budoucna je různorodá. Možnost zhotovení koženého výrobku dle přání zákazníka. Konečnou po-

skytovanou hodnotou pro zákazníka není zhotovení výrobku, nýbrž navázání dlouhodobého vztahu. A postupné utvrzování zákazníka v tom, že je pro něj jako jednotlivce výhodnější dát přednost kvalitě před nepotřebnou až nepřehlednou kvantitou.

Zdroje příjmů

Mezi základní příjmy podniku je zařazen příjem za prodej rukodělné kožené galanterie. Zdroje příjmu jsou více rozepsány v kapitole č. 4.5.3.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje Brašnářství O'gar, s.r.o. lze zařadit do tří kategorií. Finančním zdrojem je počáteční základní kapitál vložený do podniku samotnou majitelkou. Podstatné a důležité zdroje tvoří lidské zdroje, které v přístupu a chování k zákazníkovi má vliv na celkový dojem zákazníků o podniku. Jedná se v první řadě o prodavače na prodejně ale samozřejmě také o samotnou majitelku, jakožto vedoucí prodejny, která navazuje se zákazníky případnou dlouholetou spoluprací. Fyzickými zdroji jsou osobní výrobní prostory, stroje a ruční nástroje pro výrobu kožené galanterie, dále budova prodejny.

Klíčové aktivity

Mezi nejdůležitější činnosti, které musí podnik vykonávat, aby fungoval, patří primárně rukodělná výroba kožené galanterie za využití kvalitních komponent a neustálého sledování současného trendu ovšem ve zdravé míře.

Dále se podnik zaměří na vizuální stránku podniku na internetu. Články a videa z výroby, akcí v aktualizované podobě na sociálních sítích a zároveň na stránkách. Důležitým hlediskem výběru jsou také kladné zkušenosti z minulosti, kdy se jednalo o menší jednorázové objednávky.

Klíčoví partneři

Prvotním partnerem je pro podnik pan Ing. Pavel Hrdina, který má dle katastru nemovitostí, vlastnické právo k nemovitosti, kde je plánováno zřízení prodejny. Jedná se objekt č. p. 8c na ulici Poštovské ve městě Brně a to m. č.: Brno-střed, v tomto objektu se jedná o pronájem.

Klíčovými partnery jsou pak dodavatelé komponentů pro zpracování kožených kabelek. Dodavatelé jsou zmíněny v tabulce č. 5. Jsou vybráni na základě lokalizace jejich působení a působení Brašnářství O'gar, s.r.o., pro minimalizaci nákladů na přepravu.

Náklady

Mezi náklady společnosti je zahrnut především nájem prostoru prodejny, inkaso, vybavení prodejny potřebným materiálem, nákup materiálu, internet a telefonní poplatky, náklad na zhotovení webových stránek, náklady spojené s marketingem a propagací, náklady na mzdy, náklady na založení a s tím spojen nákup ochranné známky v rámci společenství EU.

Aplikace metody Canvas pro podnik Brašnářství O'gar s.r.o. je přiloženo v příloze 3.

4.1.4 Popis podniku

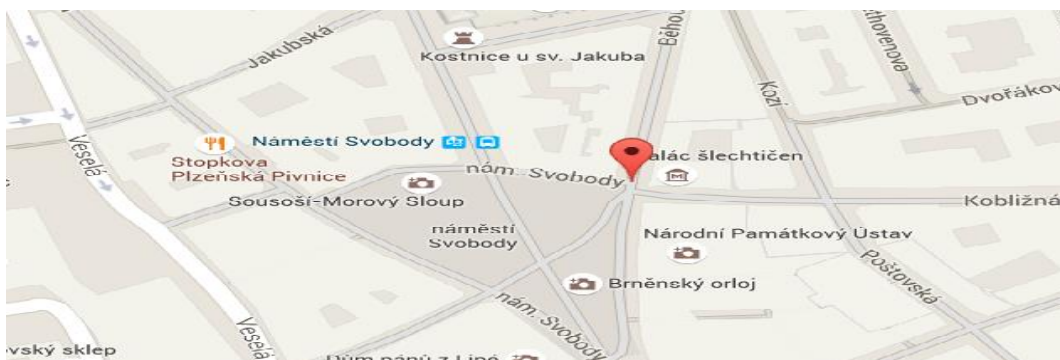
Shrnutí základních informací o začínajícím podniku. Jeho název, lokalizaci, pracovní doba a počet zaměstnanců. Celkové zhodnocení popisu podniku je taktéž detailněji obsaženo v kapitole 4.1.3. Podnikatelský model (Canvas).

Název

Pro splnění základních požadavků, kterými jsou zapamatovatelnost, lehká výslovnost a především vyjádření podstaty činnosti podniku, byl zvolen název O'gar. Název je složen z tzv. tautonyma (chlapec – ogar – synek). Pochází z Valašska jako samotné koželužny a výroba brašnářského zboží.

Umístění prodejny

U prodejny je počítáno s umístěním v samotném centru Brna a to v Paláci Alfa - Poštovská 8c (přízemí), který je funkcionalistickou pasáží s ochozovou galerií, spojující brněnskou ulici Jánskou a Poštovskou s Náměstím Svobody. Tato nemovitost má momentálně volné prostory k pronájmu. Prodejna je lehce přístupná díky umístění v přízemí a lehce viditelná a rozpoznatelná z ulice, jelikož má výlohu do centra.



Obr. 5: Umístění prodejny (26)

Pracovní doba

Prodejna na náměstí Svobody má plánovanou otevírací dobu 42,5 hodin týdně tedy (12:30 – 13:00, doba odpočinku). Celkově tedy 170 hodin měsíčně, v dopoledních hodinách bude na prodejně 1 osoba a v odpoledních hodinách osoby 2 z důvodu pořádání prohlídek i workshopů – tedy zážitků, po kterých lidé touží.

Tab. č. 16: Pracovní doba (Vlastní zpracování)

| Den | Pracovní doba |
|--------------------------|---------------|
| Pondělí, středa, čtvrtek | 8:00 - 17:30 |
| Úterý, pátek | 8:00 - 15:00 |
| Sobota | 8:30 - 11:00 |

Tab. č. 17: Počet odpracovaných hodin (Vlastní zpracování)

| Pracovní pozice | Počet zaměstnanců | Celkem týdně (hod) | Celkem měsíčně (hod) |
|-----------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| Majitelka, vedoucí prodejny | 1 | 40 | 160 |
| Prodavač | 1 | 40 | 160 |
| Celkem | | | 320 |

Pokud tedy někdo onemocní, z tabulky č. 19 vyplývá 150- ti hodinový měsíční fond na pokrytí.

4.2 Obchodní a marketingový plán

Při vstupu na trh a v počátcích podnikání začínajícího podniku je potřebnou a nedílnou součástí k úspěšnému podniku propracovaná marketingová strategie.

Cíli marketingové strategie společnosti Brašnářství O'gar s.r.o. při vstupu na trh jsou:

- Informovat potencionální zákazníky o otevření nového obchodu.
- Výhody spojené s nákupem v naší „kamenné“ prodejně.
- Dát zákazníkovi důvod se nadále vracet a poskytovat kladné reference dál.
- Prezentovat své vize a cíle.

O dodavatelích je zmíněno v kapitole č. 3.4. Marketingová strategie se podstatně odvíjí od primárních výsledků marketingového průzkumu. Marketingový plán je vyjádřen pomocí prvků 4P marketingového mixu podniku.

4.2.1 Popis produktu a služeb

Kamenná prodejna má v úmyslu nabízet a prodávat zvláště ručně šité kabelky a brašny spolu s doplňkovým sortimentem kožené galanterie, jako jsou peněženky, galanterní pouzdra a obaly.

Veškeré zboží je vyrobeno ze zdravotně nezávadných materiálů, je velmi kvalitního provedení a nabízí zákazníkovi potřebný komfort při nošení. Na produkty podniku je v souladu se zákonem poskytována dvouletá záruka na vrácení či výměnu. Zaměstnanec obsluhující zákazníky v prodejně bude odborně proškolen a bude schopen poskytovat cenné rady, jak se zbožím zacházet, jak jej ošetřovat případně, čemu výrobek zbytečně nevystavovat apod. Komunikace s dodavateli, je klíčová stejně tak jako správné načasování a včasné objednávky. Dostupnost daného zboží je nutná v začátcích podnikání.

Poptávku a zájem zákazníků po tomto druhu výrobků ovlivňují nejvíce následující faktory: design produktu, cena, kompatibilita s ostatními produkty, hloubka a šíře sortimentu, obal apod.

4.2.2 Distribuce výrobků

Rukodělně vyrobené zboží je zpočátku nabízeno v prodejně podniku a to přímo koncovým zákazníkům. Skladováno je v malém množství na prodejně a ve zbylé míře v provozně podniku v Rymicích.

Obaly

Obalem produktu je jutová taška. Juta je ekologickým produktem a zároveň je i dobře recyklovatelná. Je to 100% ekologické bio vlákno. Juta je jednou z ekologických alternativ. Populární je v severní Americe a svého boomu se již dočkala i u nás v Evropě. V České republice se popularita Juty neustále rozšiřuje. Celosvětově se juta využívá především jako zdroj textilního vlákna, ze kterého se vyrábí různé textilní výrobky. Disponuje i UV ochranou, nízkým teplotním vedením a antistatickými vlastnostmi (41).



Obr. 6: Obal produktu, jutová taška (41)

4.2.3 Cenová politika

Cena takto rukodělně zpracovaného výrobku se odvíjí dle velikostí objednávek a počtu jednotlivých komponent. Podnik nemá za cíl sledovat pouze cenu konkurence, ale především se hodlá snažit soustředit na náklady na pořízení a jakost materiálu. Jejich nejefektivnější snížení za předpokladu splnění požadované jakosti apod. Průměrná marže výrobků je stanovena na 60 % a to především kvůli náročnosti při zpracování, zahrnuta zde je i časová náročnost. Kvalita výrobků zpracovaných takto rukodělně je v současnosti oceňována vysokými maržemi.

4.2.4 Odhad tržeb společnosti

V následující tabulce jsou vypočítány tržby pro jednotlivé měsíce v prvním roce podnikání. Provoz podnik zahájí v lednu 2017. Při uplatnění průměrných cen u rukodělných výrobků by se pohybovala marže ve výši 60 %. Průměrná cena produktu pro odhad tržeb je tedy stanovena na 2 983 Kč.

Tab. č. 18: Odhad tržeb pro 1. rok podnikání, optimistická varianta (Vlastní zpracování)

| Měsíc | Produkt | Tržby za měsíc v Kč | Celkem za měsíc v Kč | Počet zákazníků za měsíc optimistická varianta |
|---|-------------------|---------------------|----------------------|--|
| Leden | Dámská galanterie | 53 694 Kč | 98 439 Kč | 18 |
| | Pánská galanterie | 44 745 Kč | | 15 |
| Únor | Dámská galanterie | 53 694 Kč | 95 456 Kč | 18 |
| | Pánská galanterie | 41 762 Kč | | 14 |
| Březen | Dámská galanterie | 50 711 Kč | 98 439 Kč | 17 |
| | Pánská galanterie | 47 728 Kč | | 16 |
| Duben | Dámská galanterie | 44 745 Kč | 89 490 Kč | 15 |
| | Pánská galanterie | 44 745 Kč | | 15 |
| Květen | Dámská galanterie | 56 677 Kč | 101 422 Kč | 19 |
| | Pánská galanterie | 44 745 Kč | | 15 |
| Červen | Dámská galanterie | 53 694 Kč | 95 456 Kč | 18 |
| | Pánská galanterie | 41 762 Kč | | 14 |
| Červenec | Dámská galanterie | 50 711 Kč | 92 473 Kč | 17 |
| | Pánská galanterie | 41 762 Kč | | 14 |
| Srpen | Dámská galanterie | 56 677 Kč | 107 388 Kč | 19 |
| | Pánská galanterie | 50 711 Kč | | 17 |
| Září | Dámská galanterie | 77 558 Kč | 146 167 Kč | 26 |
| | Pánská galanterie | 68 609 Kč | | 23 |
| Říjen | Dámská galanterie | 89 490 Kč | 164 065 Kč | 30 |
| | Pánská galanterie | 74 575 Kč | | 25 |
| Listopad | Dámská galanterie | 95 456 Kč | 175 997 Kč | 32 |
| | Pánská galanterie | 80 541 Kč | | 27 |
| Prosinec | Dámská galanterie | 119 320 Kč | 226 708 Kč | 40 |
| | Pánská galanterie | 107 388 Kč | | 36 |
| CELKEM tržba v 1. roce podnikání | | | 1 491 500 Kč | 500 |

Tab. č. 19: Odhad tržeb pro 1. rok podnikání, realistická varianta (Vlastní zpracování)

| Měsíc | Produkt | Tržby za měsíc v Kč | Celkem za měsíc v Kč | Počet zákazníků za měsíc, realistická varianta |
|-------|-------------------|---------------------|----------------------|--|
| Leden | Dámská galanterie | 38 779 Kč | 62 643 Kč | 13 |
| | Pánská galanterie | 23 864 Kč | | 8 |
| Únor | Dámská galanterie | 41 762 Kč | 71 592 Kč | 14 |
| | Pánská galanterie | 29 830 Kč | | 10 |

| | | | | |
|---|-------------------|------------|---------------------|------------|
| Březen | Dámská galanterie | 41 762 Kč | 77 558 Kč | 14 |
| | Pánská galanterie | 35 796 Kč | | 12 |
| Duben | Dámská galanterie | 44 745 Kč | 83 524 Kč | 15 |
| | Pánská galanterie | 38 779 Kč | | 13 |
| Květen | Dámská galanterie | 50 711 Kč | 89 490 Kč | 17 |
| | Pánská galanterie | 38 779 Kč | | 13 |
| Červen | Dámská galanterie | 47 728 Kč | 89 490 Kč | 16 |
| | Pánská galanterie | 41 762 Kč | | 14 |
| Červenec | Dámská galanterie | 50 711 Kč | 92 473 Kč | 17 |
| | Pánská galanterie | 41 762 Kč | | 14 |
| Srpen | Dámská galanterie | 59 660 Kč | 110 371 Kč | 20 |
| | Pánská galanterie | 50 711 Kč | | 17 |
| Září | Dámská galanterie | 71 592 Kč | 128 269 Kč | 24 |
| | Pánská galanterie | 56 677 Kč | | 19 |
| Říjen | Dámská galanterie | 77 558 Kč | 146 167 Kč | 26 |
| | Pánská galanterie | 68 609 Kč | | 23 |
| Listopad | Dámská galanterie | 86 507 Kč | 167 048 Kč | 29 |
| | Pánská galanterie | 80 541 Kč | | 27 |
| Prosinec | Dámská galanterie | 116 337 Kč | 223 725 Kč | 39 |
| | Pánská galanterie | 107 388 Kč | | 36 |
| CELKEM tržba v 1. roce podnikání | | | 1 342 350 Kč | 450 |

Tab. č. 20: Odhad tržeb pro 1. rok podnikání, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

| Měsíc | Produkt | Tržby za měsíc v Kč | Celkem za měsíc v Kč | Počet zákazníků za měsíc pesimistická varianta |
|-----------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|---|
| Leden | Dámská galanterie | 14 915 Kč | 23 864 Kč | 5 |
| | Pánská galanterie | 8 949 Kč | | 3 |
| Únor | Dámská galanterie | 20 881 Kč | 35 796 Kč | 7 |
| | Pánská galanterie | 14 915 Kč | | 5 |
| Březen | Dámská galanterie | 29 830 Kč | 53 694 Kč | 10 |
| | Pánská galanterie | 23 864 Kč | | 8 |
| Duben | Dámská galanterie | 32 813 Kč | 62 643 Kč | 11 |
| | Pánská galanterie | 29 830 Kč | | 10 |
| Květen | Dámská galanterie | 44 745 Kč | 83 524 Kč | 15 |
| | Pánská galanterie | 38 779 Kč | | 13 |
| Červen | Dámská galanterie | 53 694 Kč | 95 456 Kč | 18 |
| | Pánská galanterie | 41 762 Kč | | 14 |
| Červenec | Dámská galanterie | 38 779 Kč | 68 609 Kč | 13 |

| | | | | |
|---|-------------------|-----------|---------------------|------------|
| | Pánská galanterie | 29 830 Kč | | 10 |
| Srpen | Dámská galanterie | 32 813 Kč | 65 626 Kč | 11 |
| | Pánská galanterie | 32 813 Kč | | 11 |
| Září | Dámská galanterie | 59 660 Kč | 104 405 Kč | 20 |
| | Pánská galanterie | 44 745 Kč | | 15 |
| Říjen | Dámská galanterie | 56 677 Kč | 110 371 Kč | 19 |
| | Pánská galanterie | 53 694 Kč | | 18 |
| Listopad | Dámská galanterie | 74 575 Kč | 143 184 Kč | 25 |
| | Pánská galanterie | 68 609 Kč | | 23 |
| Prosinec | Dámská galanterie | 98 439 Kč | 196 878 Kč | 33 |
| | Pánská galanterie | 98 439 Kč | | 33 |
| CELKEM tržba v 1. roce podnikání | | | 1 044 050 Kč | 350 |

V odhadu tržeb podnik vychází také ze zjištěných údajů od konkurenčních prodejců rukodělné kožené galanterie. Na základě rozhovoru s vybranými prodejci je také zjištěno, že největší frekvence nákupu rukodělných výrobku je samozřejmě před Vánoci. Kdy už od září jsou zákazníci schopni hledat vhodné dárky k Vánocům. Dalším podkladem pro zpracování odhadovaných tržeb jsou informace získané skrze dotazník.

4.2.5 Propagace

Podnik má v úmyslu se prezentovat online reklamou a to formou vlastních webových stránek. Důležitým zdrojem informací pro zákazníky budou internetové stránky společnosti, které budou strategicky navrženy webdesignerem. Potřebné informace – představení společnosti, prodejní dobu, umístění prodejny a kontakty, popis nabízených produktů s cenou, případné akční nabídky a odkaz na stránku sociální sítě Facebook. Všechny tyto informace se objeví k dispozici aktuálně na stránkách. Tyto informace jsou vkládány pravidelně také na profilu sociálních sítí. Hlavní předností sociální sítě Facebook je sdílení fotek, videí, možnost psaní komentářů a zejména rychlé předání informací. Klíčovou součástí se do budoucna stanou reference od našich klientů.

Dále je v plánu na webových stránkách umístit formulář pro sběr e-mailových kontaktů skrze službu MAILCHIMP, ten nabízí velmi přehledné statistiky jednotlivých kampaní a pro newslettery důležité grafy jako je open rate a click rate v závislosti na čase a místě,

kde byl newsletter otevřen. Důležitou věcí je, že do 2000 kontaktů a 12 000 mailů měsíčně je tato služba zcela zdarma.

Za vložení emailu (kontaktu) pak na daný e-mail je například zaslána poukázka na nákup v prodejně s 10 % slevou.

Odhadované náklady na reklamu jsou vyčísleny v tabulce nákladů č. 21. Náklady na vytvoření FB stránky a INSTAGRAM reklamy jsou zahrnuty v ceně za tvorbu webu. Tento způsob zacílení je především pro cílovou skupinu podniku v rozmezí od 21 do 30 let. Příspěvky na těchto komunikačních kanálech má v úmyslu vytvářet samotná majitelka. Jedná se hlavně o fotografie produktů ale také fotografie a videa z procesu výroby.

Společnost Brašnářství O'gar, s.r.o. využije i možnost inzerce v MHD. V následující tabulce je sestavena cenová kalkulace jednotlivých forem reklamy. Ceny jsou uvedené za jedno vložení plošné inzerce na 1 měsíc. Tento způsob reklamy je pak zahájen při otevření samotné prodejny v centru Brna.

Zároveň společnost Brašnářství O'gar, s.r.o. osloví potenciální zákazníky přímo na svých prodejních akcích, v samotné prodejně a v přilehlém okolí. Přilákat a zaujmout by mohla určitě také ukázka samotné výroby menších produktů kožené galanterie.

Důležitou úlohu v rámci marketingové propagace hraje dále Podpora prodeje. V rámci podpory prodeje je zákazníkovi nabídnuta členská karta, z které bude možno posléze čerpat jisté výhody.

Možnost inzerce v tisku zatím není brána v úvahu, vzhledem k nízké pravděpodobnosti úspěchu, že by zákazníkovi tato forma reklamy oslovila. Důležitý aspekt je také ten, že druhý den už tisk není aktuální a zákazník už nemá tendenci do něj nahlížet.

Tab. č. 21 : Odhadované náklady na reklamu pro 1. rok podnikání (Vlastní zpracování)

| Forma propagace | Formát | Náklady celkem |
|---|---|-----------------------|
| Letáky | 210x297mm (A4), digitisk CMYK 200 ks | 1 484 Kč |
| Vizitky | 90 x 50 mm 1000 ks | 800 Kč |
| Reklamní karty v závěsných madlech MHD Brno vč. tisku | oboustranná karta o rozměru 126 x 70 mm 500 ks | 4 500 Kč |

| | | |
|-------------------------------------|---|------------------|
| Leták ve vozidle MHD Brno vč. Tisku | A4 200 ks | 2 884 Kč |
| Webové stránky | tvorba webových stránek, vč. promo videa a stránek na sociálních sítích | 27 000 Kč |
| CELKEM | | 36 668 Kč |

4.3 Výrobní plán

Začíná určitým průzkumem trhu pak započat řezáním kůží do požadovaných tvarů a je zakončen zhotovením finálního produktu. Obsahuje 6 činností.

4.3.1 Výrobní proces

V současnosti je známa náročnost výroby pro 4 základní modely, tedy Pánská kabelka, Sotůrek a Classic dále Dámská kabelka Psaníčko a Classic (viz. v příloze 6). Bude-li brán v úvahu rozsah práce od zkompletování prototypu po ušití, trvá tato práce vždy s přípustnou odchylkou +/- 5%.

Tab. č. 22: Časová náročnost výroby produktu (Vlastní zpracování)

| č. | Činnost | i (hodiny) |
|---------------|-----------------------------------|------------|
| 1 | Řezání kůží do požadovaných tvarů | 0,5 |
| 2 | Sešití jednotlivých dílců | 2 |
| 3 | Osázení zipy | 0,25 |
| 4 | Osázení nýtů a spon | 0,25 |
| 5 | Zatření hran kůží | 0,25 |
| 6 | Dočištění finálního výrobku | 0,25 |
| CELKEM | | 3,5 |

Denně je možno zhotovit 2 kabelky v rámci 8 hodinové pracovní doby. Z výpočtu je zřejmé, že při průměrných 22 pracovních dnech měsíce je produkční kapacita jednoho zaměstnance minimálně pro první 3 roky činnosti dostačující.

Tab. č. 27: Časová náročnost výroby (Vlastní zpracování)

| Model | Čas (hod) |
|--|------------------|
| Pánská kabelka Sotůrek (0,23 x 0,27 x 0,05) | 3 |
| Pánská kabelka Classic (0,25 x 0,32 x 0,07) | 4 |
| Dámská kabelka Psaníčko (0,18 x 0,25 x 0,02) | 2,5 |
| Dámská kabelka Classic (0,23 x 0,30 x 0,05) | 4 |

V této fázi je vyroben produkt, který je prostorově nenáročný a je proto možné jej skladovat v jedné z místností osobního bytu majitelky.

4.4 Organizační plán

Organizační struktura podniku je jednoduchá, tvoří ji dva lidé. Majitelka Nikola Dudová spolu s prodávčem. Za předpokladu, že bude podnik v budoucnosti prosperovat, je bráno v úvahu přijetí dalšího zaměstnance.

Rozdělené kompetence: Majitelka a vedoucí prodejny – Jednání s dodavateli, zákazníky, dohody o outsourcingu, celkové finanční plánování a zároveň zajišťuje marketingovou oblast začínajícího podniku.

Proávč – kvalifikovaný pracovník s minimálně 3 letou praxí v oblasti obchodu a prodeje. Jeho pracovní náplní je zejména, kontrola dodaného zboží, inventarizace zásob, oceňování zboží dle daného zadání. Prodej a komunikace se zákazníky ale také základní úklid na prodejně.

4.4.1 Odměňování

V případě event marketingu a jiných promotion akcí se počítá s přizváním team lidí, nejčastěji 2, kteří pracují pro podnik na základě dohody o pracovní činnosti.

Osobní náklady zaměstnanců tohoto začínajícího podniku jsou detailněji zpracovány v příloze 5.

Tab. č. 23: Celkové náklady na mzdy/měsíc a rok v 1. roce podnikání (42, vlastní zpracování)

| | Super hrubá mzda | Hrubá mzda | Čistá mzda | Celkové mzdové náklady | Celkové roční mzdové ná- klady |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|---|
| Majitelka, ve- doucí prodejny | 20 100 Kč | 15 000 Kč | 12 405 Kč | 20 100 Kč | 241 200 Kč |
| Prodavač | 16 100 Kč | 12 000 Kč | 10 336 Kč | 16 100 Kč | 193 200 Kč |
| CELKEM | | | | 36 200 Kč | 434 400 Kč |

4.5 Finanční plán

Zde jsou podrobně rozepsány zakládací, pořizovací a ostatní výdaje. Dále je zpracována rozvaha společnosti, plán zisků a ztrát a plán cash-flow.

4.5.1 Rozvaha

Základní kapitál společnosti tvoří vklad vlastníka společnosti ve výši 400 000 Kč a bude převeden na běžný účet. Zahajovací rozvaha Brašnářství O'gar, s.r.o. k 01. 01. 2017 je následující.

Tab. č. 23: Zahajovací rozvaha Brašnářství O'gar, s.r.o. (Vlastní zpracování)

| AKTIVA | Stav (Kč) |
|--|------------------|
| AKTIVA CELKEM | 400 000 |
| Pohledávka za upsaný základní kapitál | 0 |
| Stálá aktiva | 237 000 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 237 000 |
| Dlouhodobý drobný majetek | 0 |
| Oběžná aktiva | 163 000 |
| Zásoby | 110 000 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 |
| Krátkodobé pohledávky | 0 |
| Krátkodobý finanční majetek | 53 000 |
| Ostatní aktiva | 0 |
| Časové rozlišení | 0 |
| PASIVA | Stav (Kč) |
| PASIVA CELKEM | |
| Vlastní kapitál | 400 000 |
| Základní kapitál | 400 000 |

| | |
|---|----------|
| Kapitálové fondy | 400 000 |
| Rezervní fondy, nedělitelný zisk a ostatní fondy ze zisku | 0 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 0 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 0 |
| Cizí zdroje | 0 |
| Rezervy | 0 |
| Dlouhodobé závazky | 0 |
| Krátkodobé závazky | 0 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 0 |
| Ostatní pasiva | 0 |
| Časové rozlišení | 0 |

Tab. č. 24: Rozvahy v Kč na rok 2017 až 2019 (Vlastní zpracování)

| AKTIVA | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|----------------|----------------|------------------|
| AKTIVA CELKEM | 607 061 | 950 877 | 1 316 687 |
| Pohledávka za upsaný základní kapitál | 0 | 0 | 0 |
| Stálá aktiva | 175 500 | 114 700 | 419 100 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 175 500 | 114 700 | 419 100 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 |
| Oběžná aktiva | 431 561 | 836 177 | 897 587 |
| Zásoby | 95 531 | 168 800 | 250 000 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé pohledávky | 75 400 | 123 520 | 245 000 |
| Krátkodobý finanční majetek | 260 630 | 543 857 | 402 587 |
| Ostatní aktiva | 0 | 0 | 0 |
| Časové rozlišení | 0 | 0 | 0 |
| PASIVA | | | |
| PASIVA CELKEM | 607 061 | 950 877 | 1 316 687 |
| Vlastní kapitál | 502 111 | 775 647 | 1 115 237 |
| Základní kapitál | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Kapitálové fondy | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Rezervní fondy, nedělitelný zisk a ostatní fondy ze zisku | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 102 111 | 102 111 | 330 047 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 0 | 273 536 | 385 190 |
| Cizí zdroje | 104 950 | 175 230 | 201 450 |
| Rezervy | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé závazky | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé závazky | 104 950 | 175 230 | 201 450 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní pasiva | 0 | 0 | 0 |
| Časové rozlišení | 0 | 0 | 0 |

4.5.2 Plán nákladů při založení společnosti

Ostatní zřizovací náklady jsou od 1. 1. 2016 zrušeny a veškeré zřizovací výdaje se účtují přímo do nákladů, nejčastěji na účty 518 (notářské služby). Představují výdaje v samém počátku podnikání. Jedná se o náklady při sepsání zakladatelské listiny u notáře, poplatků za výpis z rejstříku trestů, poplatků za ohlášení živnosti.

Tab. č. 25: Náklady na založení společnosti, ceny jsou uvedeny včetně DPH 21 % (Vlastní zpracování)

| Náklady na založení společnosti | |
|---|------------------|
| Úkon | Částka |
| Sepsání zakladatelské listiny u notáře | 4 000 Kč |
| Ověření podpisů a listin | 200 Kč |
| Výpis z rejstříku trestů | 200 Kč |
| Výpis z katastru nemovitostí | 200 Kč |
| Návrh na první zápis do obchodního rejstříku | 5 000 Kč |
| Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu | 0 Kč |
| Výpis z obchodního rejstříku | 200 Kč |
| Výpis z živnostenského rejstříku | 1 000 Kč |
| Ochranná známka v rámci společenství EU | 8 000 Kč |
| CELKEM | 18 800 Kč |

Do prodejny je nutné nakoupit zbývající vybavení. Seznam pořízených věcí je uveden v tabulce č. 32 níže.

Tab. č. 26: Náklady na vybavení prodejny (Vlastní zpracování)

| Název položky | Cena za 1 ks | Množství v ks | Celková cena |
|---------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Registrační pokladna | 5 480 Kč | 1 | 5 480 Kč |
| Etiketovací kleště | 800 Kč | 1 | 800 Kč |
| Cenové kotouče 500 etiket | 10 Kč | 3 | 30 Kč |
| Stůl | 1 010 Kč | 1 | 1 010 Kč |
| CELKEM | | | 7 320 Kč |

4.5.3 Zakladatelský rozpočet

Disponibilní finanční zdroje pro realizaci záměru jsou jednou z podmínek k dosažení úspěchu podniku. Mimo náklady související se založením je potřeba ještě zajistit vybavení do prodejny. Rozpočet je hodnotovým vyjádřením plánu.

Tab. č. 27: Seznam vybavení vloženého do podniku (Vlastní zpracování)

| Položka | Částka |
|-------------------|-------------------|
| Osobní automobil | 190 000 Kč |
| Šicí stroj Adler | 20 000 Kč |
| Nástroje na kůži | 5 000 Kč |
| Tiskárna + skener | 5 000 Kč |
| Notebook | 15 000 Kč |
| Mobilní telefon | 2 000 Kč |
| CELKEM | 237 000 Kč |

Majitelka vloží do podniku při založení jednak vybavení, která má ve vlastnictví v hodnotě 237 000 Kč, a jednak finanční částku ve výši 53 000 Kč, která bude vložena na bankovní účet. Disponovat v případě nutnosti jistými peněžními prostředky je bráno jako samozřejmost.

Činností podniku je prodej vlastních výrobků, je tedy důležité, naskladnit alespoň zlomek předpokládaného sortimentu, před startem činnosti. Optimální výše zásob je proto vyčíslena na 149 150, což odpovídá zhruba 50 kusů zboží. Kalkulace je sestavena dle průměrných cen jednotlivých druhů zboží. V dalších letech činnosti se předpokládá nákup materiálu vyšší a úměrný celkovému počtu zákazníků.

4.5.4 Zdroje financování

Co se týče financování podnikatelských aktivit, je rozhodnuto pro financování z vlastních zdrojů. Jediným vkladem je tedy vklad majitelky společnosti, který jako soukromý kapitál vstupuje do základního kapitálu společnosti, a to v celkové výši 400 000 Kč.

Zakládání zcela nové společnosti a navíc absence zkušeností s podnikáním jako takovým, nese jen velmi malou pravděpodobnost, že by se podařilo pro podnik získat od banky

úvěr. Z těchto důvodů je pro společnost nejjednodušší a také nejvýhodnější financování podnikatelského plánu z vlastních zdrojů.

4.5.5 Kalkulace přímých výrobních nákladů jednotlivých modelů

Jednotlivé kalkulace přímých nákladů zahrnují materiálovou spotřebu pro výrobu prototypu, výsledného produktu, tedy kůží, nití, přezek, průchodek včetně ušitého obalu. Další položkou je práce v rozsahu lepení, šití a řezání, která je stanovena paušální částkou pro jednotlivé modely kožené galanterie dle náročnosti. V této položce je zahrnuta mzda, amortizace technologického vybavení i energie pro jeho provoz. Dále kožený štítek s vyraženým logem spolu s kontaktními informacemi společnosti.

Dále je třeba k přímým nákladům připočíst nepřímé, režijní nákladové položky. V úhrnu činí předpoklad režijních nákladů za první rok 96 000,-. Počet vyrobených výrobků bez ohledu na výrobní řadu činí celkově 500 ks. Na 1ks výrobků tedy připadá nákladová položka režie asi 192 Kč.

Tab. č. 28: Kalkulace na jednotlivé produkty (Vlastní zpracování)

| Přímé / nepřímé náklady (Kč) | Pánská kabelka Sotůrek (0,23x0,27x0,05) | Pánská kabelka Classic (0,25x0,32x0,07) | Dámská kabelka Psaníčko (0,18x0,25x0,02) | Dámská kabelka Classic (0,23x0,30x0,05) |
|--|--|--|---|--|
| Kůže vč. Barvení | 1 100,00 | 1 250,00 | 742,00 | 1 150,00 |
| Spotřeba nitě | 12,00 | 13,00 | 10,00 | 13,00 |
| Mosazné průchodky | 4,56 | 4,56 | - | 4,56 |
| Mosazné přezky | 60,00 | 30,00 | - | 30,00 |
| Buldog - magnetické zapínání | 3,15 | 3,15 | 6,30 | 3,15 |
| Zip WS 20 | 9,56 | 9,56 | - | 9,56 |
| Spotřeba lepidla | 23,00 | 25,00 | 12,00 | 24,00 |
| Obal (jutový pytlík) | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Štítek / etiketa | 12,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 |
| Práce v rozsahu šití, lepení a řezání kůží | 500,00 | 650,00 | 300,00 | 450,00 |

| | | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ostatní režijní náklady | 192,00 | 192,00 | 192,00 | 192,00 |
| Úplné vlastní náklady | 1 926,27 | 2 199,27 | 1 284,30 | 1 898,27 |
| Balné (0,5% z ceny) | 9,63 | 11,00 | 6,42 | 9,49 |
| Marže 60% | 3 082,03 | 3 518,83 | 2 054,88 | 3 037,23 |
| Cena CELKEM (21%) | 3 729,26 | 4 257,79 | 2 486,40 | 3 675,05 |

Níže jsou vyčísleny měsíční a roční náklady pro první rok činnosti, tedy na chod kamenného podniku a informačních internetových stránek. Dále u společnosti Equa bank je zřízen bankovní účet. Běžný účet zdarma bez podmínek.

Tento produkt je vybrán na základě zkušeností s osobním účtem. Banka má výběry z bankomatů kterékoli pobočky zdarma. Pro předejití rizik a jejich dopadů na společnost, je provozovna pojištěna u společnosti GENERALI na pojistnou částku ve výši 2 000 000 Kč. Komplexní majetkové pojištění TopGEN určené pro malé a střední podnikatele (38). Zde se jedná o vyšší variantu pojištění. Roční částka 1 540 Kč bude splácena každý rok čtvrtletně ve výšce 385 Kč.

Tab. č. 29: Provozní náklady společnosti 1. rok podnikání (Vlastní zpracování)

| Provozní náklady | | |
|--|------------------------|----------------------|
| Položka | Měsíční náklady | Roční náklady |
| Nájemné vč. Inkasa | 8 000 Kč | 96 000 Kč |
| Reklama | 700 Kč | 8 400 Kč |
| Internet | 450 Kč | 5 400 Kč |
| Telefon | 800 Kč | 9 600 Kč |
| Pojištění provozovny GENERALI | 128 Kč | 1 540 Kč |
| Doména | 13 Kč | 150 Kč |
| Webhosting | 100 Kč | 1 200 Kč |
| Pohonné hmoty | 4 500 Kč | 54 000 Kč |
| Poplatek za parkovné v M. č.: Brno střed | 25 Kč | 300 Kč |
| Poplatek za odpad | 57 Kč | 680 Kč |
| Odpisy | | 38 000 Kč |
| CELKEM | 14 773 Kč | 215 270 Kč |

4.5.6 Pravidelně se opakující výdaje

Skladování hotových výrobků, nedokončené výroby a zboží k prodeji je dočasně v prostoru obytné jednotky podnikatelky. Tyto náklady jsou vyjádřitelné pouze oportunitními náklady. Využitím prostoru k pronájmu, je možné získat asi 3500,-. Místnost ovšem není využita jen pro účely skladování hotových výrobků, ovšem slouží i pro uložení osobních věcí podnikatelky, a proto je brána na zřetel pouze polovina těchto implicitních nákladů. Náklady skladování tedy v tuto chvíli představují 1750,-. Jak již bylo také zmíněno, stávající prostory nebudou dostačující ve chvíli zvýšení produkce, a proto je plánován přesun do větších prostor. To je spojenou s výstavbou nového skladu pro Brašnářství O'gar, s.r.o.

4.5.7 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je rovněž predikován na dobu tří let od zahájení činnosti podniku. V tomto horizontu zatím nejsou plánované další investice do obnovy či rozšíření areálu, v případě kladného výsledku hospodaření budou finanční prostředky znovu do podniku investovány v podobě dalšího vybavení či nákupu materiálu. Veškeré propočty vycházejí ze současných sazeb daní a poplatků.

Tab. č. 30: Výkaz zisku a ztrát pro roky 2017 - 2019 (Vlastní zpracování)

| Položka | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Tržby za prodej zboží | 0 | 0 | 0 |
| Náklady vynaložené na prodej zboží | 0 | 0 | 0 |
| Obchodní marže | 0 | 0 | 0 |
| Výkony | 1 342 350 | 1 650 000 | 1 998 610 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 704 449 | 814 554 | 979 320 |
| Přidaná hodnota | 637 901 | 835 446 | 1 019 290 |
| Osobní náklady | 434 400 | 434 400 | 495 000 |
| Daně a poplatky | 14 600 | 0 | 0 |
| Odpisy DHM a DNM | 61 500 | 60 800 | 45 600 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje materiálu | 0 | 0 | 0 |
| Zůstatková cena prodaného DM a materiálu | 0 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní výnosy | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní náklady | 1 540 | 2 680 | 3 250 |
| Provozní výsledek hospodaření | 125 861 | 337 566 | 475 440 |
| Výnosy úroků | 0 | 0 | 0 |
| Náklady úroků | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční výnosy | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční náklady | 0 | 0 | 0 |
| Finanční výsledek hospodaření | 0 | 0 | 0 |
| Daň z příjmu za běžnou činnost (19%) | 23 750 | 64 030 | 90 250 |
| Splatná | 0 | 0 | 0 |
| Odložená | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 102 111 | 273 536 | 385 190 |
| Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádný výsledek hospodaření | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 102 111 | 273 536 | 385 190 |

4.5.8 Analýza finančních ukazatelů

Pro začínající společnost Brašnářství O'gar, s.r.o. byly vybrány následující ukazatele.

Ukazatele rentability

ROE - Rentabilita vlastního kapitálu – čistý zisk (EAT)/vlastní kapitál * 100 [%]

Rok 2017 - $102\,111/502\,111 * 100 = 20,3\%$

Rok 2018 – $273\,536/775\,647 * 100 = 35,3\%$

Rok 2019 – $385\,190/1\,115\,237 * 100 = 34,5\%$

ROA - Rentabilita aktiv – zisk/celková aktiva * 100 [%]

Rok 2017 – $102\,111/607\,061 * 100 = 16,8\%$

Rok 2018 – $273\,536/950\,877 * 100 = 28,8\%$

Rok 2019 – $385\,190/1\,316\,687 * 100 = 29,3\%$

Hodnoty ROE a ROA v tomto konkrétním případě v 1. roce podnikání bohužel nemají přesnou a reálnou vypovídající schopnost. O efektivním hospodaření podniku správně informuje ukazatel rentability tržeb, který správně vypovídá o efektivitě hospodaření. Ukazatel rentability tržeb měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Hodnota ROS se již od prvního roku v případě realistické varianty postupně zvyšuje, což vypovídá o ziskovosti podniku, v každém roce podnikání.

ROS - Rentabilita tržeb – $\text{zisk/tržby} * 100$ [%]

Rok 2017 – $102\ 111/1\ 342\ 350 * 100 = 7,6\%$

Rok 2018 – $273\ 536/1\ 650\ 000 * 100 = 16,6\ %$

Rok 2019 – $385\ 190/1\ 998\ 610 * 100 = 19,3\ %$

ROC - Rentabilita nákladů – $\text{zisk/celkové náklady} * 100$ [%]

2017 – $102\ 111/704\ 449 * 100 = 14,5\%$

2018 – $273\ 536/814\ 554 * 100 = 33,6\%$

2019 – $385\ 190/979\ 320 * 100 = 39,3\%$

Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1,-Kč zisku. Hodnoty by měly klesat, tomu se však v tomto případě neděje.

Ukazatele zadluženosti

V případě tohoto podnikatelského plánu, resp. finanční analýzy nebudou ukazatele zadluženosti uvažovány, jelikož podnik nečerpá žádný dlouhodobý ani krátkodobý úvěr a neuvazuje na počátku o žádných formách půjčky. Ukazatele by tudíž neměly žádnou vypovídající schopnost.

4.5.9 Cash flow

Vzhledem k riziku, které pojí případný počáteční nedostatek přílivu peněz při rozjezdu podniku je pro první rok činnosti vyhotoven plán cash flow dle jednotlivých měsíců v realistické variantě. Roční výkaz cash flow je zpracován rovněž na časový horizont tří let, v příloze č. 7. V lednu v roce 2017 vloží majitelka do podnikání 400 000 Kč úspor, díky čemuž bude peněžní tok kladný. V následujících měsících bude záporný, jelikož zde převyšují výdaje nad tržbami. Největšími výdaji jsou na počátku roku činnosti pořízení materiálu, nábytku a vybavení do prodejny.

Daň z příjmu

V případě, že se v nadcházejících letech nezmění zákonem daná sazba daně z příjmu, náklady podniku pak představují 19 % z hodnoty hospodářského výsledku před zdaněním.

Tab. č. 31: Peněžní toky v 1. roce podnikání (Vlastní zpracování)

| CASH FLOW | 1. období | 2. období | 3. období | 4. období | 5. období | 6. období | 7. období | 8. období | 9. období | 10. období | 11. období | 12. období |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Hotovost - začátek | 0,0 | 250 338,0 | 230 291,0 | 216 210,0 | 207 967,0 | 225 818,0 | 243 669,0 | 244 375,0 | 263 107,0 | 299 737,0 | 354 137,0 | 429 546,0 |
| Hotovost z prodeje | 62 643,0 | 71 592,0 | 77 558,0 | 83 524,0 | 89 490,0 | 89 490,0 | 92 473,0 | 110 371,0 | 128 269,0 | 146 167,0 | 167 048,0 | 223 725,0 |
| Prodej vlastního majetku | | | | | | | | | | | | |
| Připsané úroky | | | | | | | | | | | | |
| Obdržené půjčky | | | | | | | | | | | | |
| Vložený kapitál | 400 000,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Ostatní příjmy | | | | | | | | | | | | |
| PŘÍJMY CELKEM | 462 643,0 | 71 592,0 | 77 558,0 | 83 524,0 | 89 490,0 | 89 490,0 | 92 473,0 | 110 371,0 | 128 269,0 | 146 167,0 | 167 048,0 | 223 725,0 |
| Nákup strojů, materiálu | 87 364,0 | 40 044,0 | 40 044,0 | 40 044,0 | 20 044,0 | 20 044,0 | 40 044,0 | 40 044,0 | 40 044,0 | 40 044,0 | 40 044,0 | 40 044,0 |
| Vyplacené osobní náklady (mzdy) | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 | 36 200,0 |
| Telefon, internet, kanc. potřeby | 1 250,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 | 2 000,0 |
| Účetní, IT, úklid...atd. | 36 909,0 | 813,0 | 813,0 | 941,0 | 813,0 | 813,0 | 941,0 | 813,0 | 813,0 | 941,0 | 813,0 | 813,0 |
| Zaplacené nájemné | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 | 8 000,0 |
| Splátky úvěrů | | | | | | | | | | | | |
| Zaplacené daně | | | | | | | | | | | | |
| Ostatní výdaje | 42 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 | 4 582,0 |
| VÝDAJE CELKEM | 212 305,0 | 91 639,0 | 91 639,0 | 91 767,0 | 71 639,0 | 71 639,0 | 91 767,0 | 91 639,0 | 91 639,0 | 91 767,0 | 91 639,0 | 91 639,0 |
| Hotovost - běžné období | 250 338,0 | -20 047,0 | -14 081,0 | -8 243,0 | 17 851,0 | 17 851,0 | 706,0 | 18 732,0 | 36 630,0 | 54 400,0 | 75 409,0 | 132 086,0 |
| TOK PENĚZ | 250 338,0 | 230 291,0 | 216 210,0 | 207 967,0 | 225 818,0 | 243 669,0 | 244 375,0 | 263 107,0 | 299 737,0 | 354 137,0 | 429 546,0 | 561 632,0 |

4.6 Hodnocení rizik

Podnikání s sebou vždy přináší a nese určitá rizika. Níže jsou uvedeny pravděpodobné rizika spojené s Brašnářství O'gar, s.r.o.

Chybný odhad poptávky a situace na trhu

V tomto případě se podniku nemusí podařit dosáhnout plánovaných tržeb, ze kterých vychází ve svých propočtech realistické varianty a to může následně ohrozit chod firmy. Klíčovým krokem je tedy důkladná identifikace a analýza trhu, na který hodlá začínající podnik vstupovat.

Personální riziko

Nalézt vhodného zaměstnance může být také jistým rizikem, abychom toto riziko eliminovali, je důležité posílit šíření informací v hledání zaměstnance prostřednictvím dalších internetových serverů jako www.jobs.cz, www.prace.cz a samozřejmě na www.facebook.com. V samotném zaměstnanci, tkví jistá hrozba. Důležitým krokem je odborné zaškolení zaměstnance a detailní seznámení s vizí podniku, co od něj podnik očekává, jaká je jeho budoucí pracovní náplň a také jisté zásady, na kterých si podnik zakládá. Celkově je nutné domluvit funkčnost vztahu zaměstnanec versus zaměstnavatel.

Zkontrolovat veškerá telefonní připojení, internetová připojení, funkčnost technologií, čímž zamezíme případné nefunkčnosti v přímém provozu.

Úraz majitelky

Toto riziko může mít značný následek v oblasti tržeb, kdy dojde k jejich snížení. Výchoziskem respektive opatřením pro podnik je jistá zásoba výrobků. Zásoba musí pokrýt minimálně měsíc provozu podniku. Vychází se zde z realistické varianty tržeb.

Začínající společnost, vybudování celé zákaznické základny a s tím spojené odhady tržeb

Patříčný nedostatek zkušeností s celkovým podnikáním a provozem. Strategické plánování je důležitým klíčem k zmírnění tohoto rizika. V průběhu samotného podnikání je

dále velmi obávaným rizikem odhad tržeb v pesimistické variantě, což můžeme eliminovat dostatečnou reklamou a propagací, kvalitními službami a různými výhodnými akcemi pro zákazníky.

Přerušení dodávek ze strany dodavatele

To má za následek snížení objemu výroby a tím opětovné snížení tržeb. Podstatné je vytvoření pojistné zásoby.

Vstup nové konkurence

Pro vznik nové konkurence na trhu nejsou žádné zásadní bariéry. Pro podnik je nutné mít především dostatečný kapitál na nákup materiálu, strojů a na další vybavení prodejny, aby byl schopen čelit nové konkurenci. Diferenciace produktů je klíčová.

4.6.1 Bod zvratu

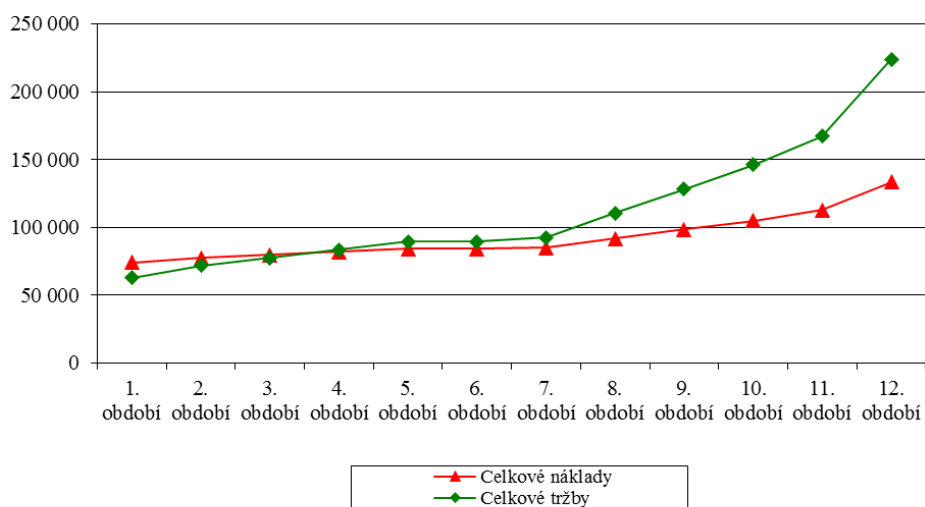
Ve výpočtu se vychází z tržeb, fixních nákladů prvního roku podnikání. Měsíčně je třeba utržit 83 524 Kč a prodat minimálně 28 kabelek, aby začínající podnik vykazoval ziskovost.

Tab. č. 32: Výpočet bodu zvratu (Vlastní zpracování)

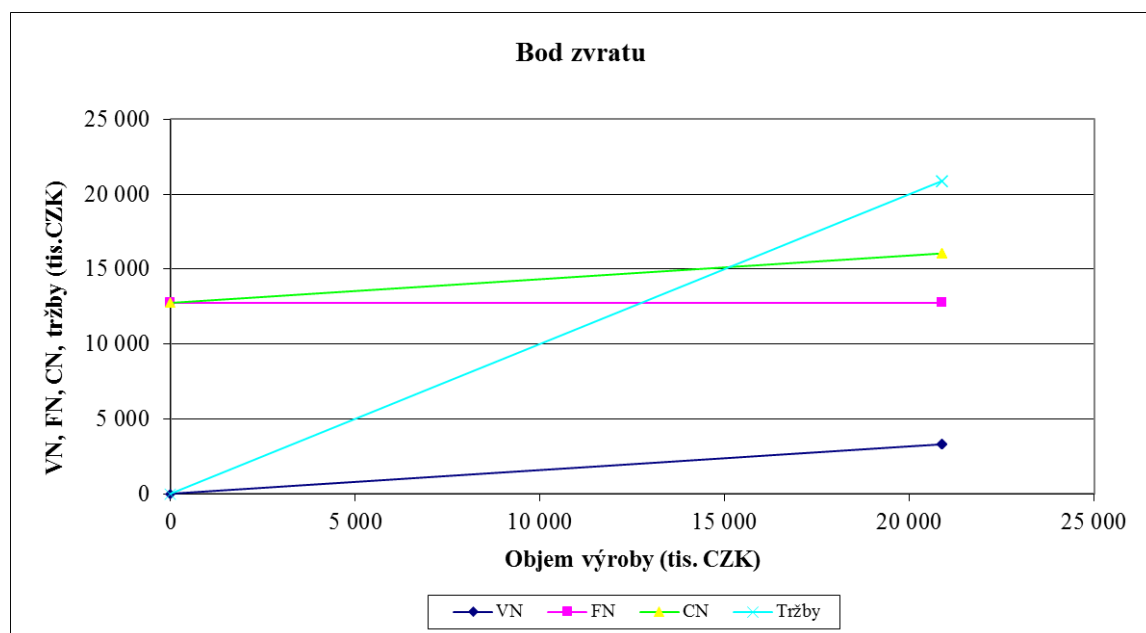
| MĚSÍČNÍ BOD ZVRATU | |
|---------------------------------|---------------|
| Cena výrobku (Kč) | 2983 |
| Náklad na výrobek (Kč) | 1 100 |
| Provozní náklady (Kč) | 50 973 |
| Bod zvratu – prodej (ks) | 28 |
| Bod zvratu – příjem (Kč) | 83 524 |

Hodnoty bodu zvratu jsou zaokrouhleny směrem nahoru.

ANALÝZA BODU ZVRATU



Graf 4: Analýza bodu zvratu (Vlastní zpracování)



Graf 5: Analýza bodu zvratu (Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení návrhu podnikatelského plánu, který je co nejbližší budoucí realizaci. Kompletní vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení vlastní společnosti Brašnářství O'gar, s.r.o. Podnětem pro zpracování tohoto podnikatelského plánu je především absence kvality a strohost produktů sériové výroby zpracování kabelek či brašen na trhu.

Na začátku práce jsou v rámci teoretického přístupu vymezeny pojmy související s podnikatelskou činností, z důvodu bližšího seznámení s danou problematikou. Teoretický přístup přispěl k rozuzlení pojmů souvisejících s podnikáním a podnikatelskou činností všeobecně. Teoretický přístup je doplněn také o informace týkající se výroby kožené galanterie.

Analytická část pojednává především o analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Je provedena SLEPT analýza s výsledným shrnutím pozitiv a negativ, která pro společnost představují. Dále analýza samotného odvětví výroby brašnářských výrobků dle CZ-NACE-15 spojena s analýzou současného trendu. Zvolení dodavatelé byli vybráni dle lokalizace v místě působení provozovny a za účelem snížení nákladů na přepravu. Navíc se zmínění dodavatelé těší kladných referencí v rámci objednávek při větším odběru materiálu a zboží. Konkurenční prostředí je mapováno na základě Porterova modelu. Informace byly také získávány na základě rozhovorů se samotnými výrobci rukodělné kožené galanterie. Data k analyzování byly získány také formou marketingového výzkumu, který probíhal v rámci elektronického a písemného dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na poptávku po ručně vyráběných kabelkách či brašnách. V závěru analytické části je provedena SWOT analýza spolu s jejím numerickým vyčíslením. Na základě výsledků SWOT analýzy je pro podnik doporučeno prosazovat růstovou strategii maxi-maxi.

Návrhová část předkládá již podrobný návrh podnikatelského plánu. Zde jsou vymezeny informace o podniku a jeho popis a stručná charakteristika. Lokalizace podniku je strategicky umístěna ve městě Brně, přesněji Brno – střed, a to v Paláci Alfa - Poštovská 8c, který je funkcionalistickou pasáží s ochozovou galerií, spojující brněnskou ulici Jánskou a Poštovskou s Náměstím Svobody, tedy v místě s hustou koncentrací potencionálních

zákazníků. Pro společnost je také zpracován Podnikatelský model. Na něj navazuje marketingový plán, který obsahuje zvolenou podnikovou strategii a zacílení na segment zákazníků. Bylo zjištěno, že poptávku a zájem zákazníků po tomto druhu výrobků ovlivňují nejvíce následující faktory: design produktu, cena, kompatibilita s ostatními produkty, hloubka a šíře sortimentu, obal apod. Marketingový plán obsahuje také informace o obalu výsledného produktu a tím je jutová taška. Juta je ekologickým produktem a zároveň je i dobře recyklovatelná. Podnik chce své podnikání postavit na kladném postoji k přírodě a díky dnešnímu snad většinovému postoji veřejnosti je jistý předpoklad, že to může tvořit určitou konkurenční výhodu. Důležitým zdrojem informací pro zákazníky budou internetové stránky společnosti, které budou strategicky navrženy webdesignerem. Potřebné informace – představení společnosti, prodejní dobu, umístění prodejny a kontakty, popis nabízených produktů s cenou, případné akční nabídky a odkaz na stránku sociální sítě Facebook. Všechny tyto informace se objeví k dispozici aktuálně na stránkách. Do následujících 5 let je zvažováno zřízení e-shopu. Součástí plánu jsou vyčíslené náklady na marketingovou strategii podniku. V organizačním plánu jsou uvedeny rozdělené kompetence zaměstnanců a jejich forma odměňování. V poslední části tohoto plánu je uveden finanční plán, ten zohledňuje první 3 roky podnikání a to rok 2017, 2018, 2019 a také především kalkulace tržeb z prodeje vlastních výrobků. Odhady tržeb jsou zpracovány v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

V závěru finančního plánu jsou zhodnoceny výpočty finančních přehledů, bod zvratu zhodnocení případných rizik spolu s vhodným řešením respektive opatřením. Vybrané ukazatele prokazují platební solventnost po celé 3 roky zvolené činnosti. Dále je na základě výstupů zpracovaného finančního plánu podnik v následujících letech činnosti prosperující.

Tento plán je doporučen pro budoucí realizaci, z hlediska analýz této práce je subjektivně zhodnocen jako proveditelný. V práci je splněn hlavní cíl, kterýmž bylo zpracování podnikatelského plánu, který je srozumitelný a přehledný. K tomu přispěli i dílčí cíle, které jsou zmíněny v 1. kapitole.

Přesto při zvažování založení vlastního podniku, je potřeba mít stále na paměti, že žádné počátky podnikání nejsou snadné a proto je důležité k tomu tak i přistupovat. Jen zlomek začínajících podniků má to štěstí, že se stane bohatými přes jedinou noc. Ovšem důležité

je i nevyčísitelné bohatství, které podnik a podnikání svému majiteli nabízí a těmi jsou bohaté zkušenosti do budoucna. U samotných peněžních prostředků stejně jako u všech hmotných statků je vlastnictví pomíjivé, zatímco zkušenosti zůstávají do konce života.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Živnostenský zákon, č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnostensky-zakon-455-1991-sb-28376.html>
- (2) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- (3) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- (4) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- (5) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- (6) KOPŘIVA, Jan. *Podnikání fyzických a právnických osob*. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-214-4614-4.
- (7) KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- (8) KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REZŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (9) WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- (10) Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012. Ostrava: Sagit, 2012, 320 s. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.

- (11) Nový občanský zákoník. *Společnost s ručením omezeným* [online]. 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim->
- (12) Občanský zákoník. *Zákon o obchodních korporacích* [online]. 2012 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/ZoK_interaktiv.pdf
- (13) Obchodní korporace - založení a vznik. *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=3>
- (14) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (15) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (16) Analýza SWOT. *Filosofie úspěchu* [online]. 2012 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
- (17) HAVIAR, Štefan, H. PAŘILOVÁ a L. KUBÁT. *Textilní zbožíznalství: kůže, usně, kožešiny a kožené výrobky: učební texty nejen pro bakalářská studia*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006, 82 s. ISBN 80-7372-144-9.
- (18) Brašnářské nářadí. *Hemr* [online]. 2012 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.hemr.cz/?cat=18&id=15>
- (19) JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
- (20) Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument162071.html>

- (21) *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- (22) *Česká národní banka* [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
- (23) *Móda bude objemnější a hranatější. BVV* [online]. 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/styl-kabo/aktuality/moda-bude-objemnejsi-a-hranatejsi/>
- (24) *Nejnižší cena vždy nerozhoduje. Češi si umí e-shop pro svůj nákup dobře vybrat. Apek* [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/nejnizsi-cena-vzdy-nerozhoduje-cesi-si-umi-e-shop>
- (25) CEBREROS, Violeta. *LUXURY LEATHER GOODS LUXURY LEATHER GOODS: INDUSTRY COMPETITIVE ANALYSIS* [online]. Monaco, 2012 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://ibobel.pbworks.com/w/file/etch/70077775/Cebreros%20Violeta%20Industry%20Analysis-%20Leather%20Goods%5B1%5D.pdf>
- (26) *Ekonomika v číslech. Brno* [online]. 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>
- (27) *Ishikawův diagram. Management mania* [online]. 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>
- (28) *Global Leather Goods Industry 2013-2018: Trend, Profit, and Forecast Analysis. ReportLinker* [online]. 2013 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.reportlinker.com/p01158706-summary/Global-Leather-Goods-Industry-Trend-Profit-and-Forecast-Analysis.html>
- (29) *Global Leather Goods Industry 2015-2019. ReportLinker* [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.reportlinker.com/p03571285-summary/Global-Leather-Goods-Industry.html>
- (30) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

- (31) FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- (32) Elektronická evidence tržeb (EET) – revoluce v hotovostních tržbách. *Elektronická evidence tržeb* [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/>
- (33) Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument167374.html>
- (34) SWOT analýza. *Bazant's Blog* [online]. 2010 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analyza/>
- (35) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9802-9.
- (36) BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance. 8th ed.*. Boston: McGraw-Hill, 2006. ISBN 0072957239.
- (37) Ishikawův diagram. *ManagementMania.com* [online]. Plzeň: The 6th RIVER, Science and Technology Park Pilsen, 2015 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>
- (38) Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů - 4. čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-4-ctvrtleti-2015>
- (39) TopGEN. *GENERALI* [online]. [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/clanky/topgen>
- (40) Reklama. *Dopravní podnik města Brna* [online]. 2016 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/?seo=reklama>
- (41) Proč juta? Je juta nový objev? *Urban-shop.cz* [online]. 2010 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.urban-shop.cz/proc-juta/t-136/>

(42) Výpočet čisté mzdy v roce 2016. *Výpočet* [online]. 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.vypocet.cz/cista-mzda>

(43) 87765. Nový Občanský zákoník - 16. Obchodní závod, pobočka. *Epravo* [online]. 2012 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobočka-87765.html>

(44) Výhody a nevýhody OSVČ vs. s.r.o. *IPodnikatel* [online]. 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-osvc-vs-sro-mame-porovnani.html>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

| | |
|---------|--|
| (ZOK) | - Zákon o obchodních korporacích |
| (IČ) | - Identifikační číslo |
| (HDP) | - Hrubý domácí produkt |
| (p. b.) | - Procentní bod |
| (EET) | - Elektronická evidence tržeb |
| (MHD) | - Městská hromadná doprava |
| (EU) | - Evropská unie |
| (DPH) | - Daň z přidané hodnoty |
| (HW) | - Hardware |
| (SW) | - Software |
| (FB) | - Facebook |
| (KČ) | - Koruna česká |
| (EBIT) | - Earnings before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním) |
| (EAT) | - Earnings after Taxes (Čistý zisk) |
| (OSVČ) | - Osoba samostatně výdělečně činná |
| (ŽL) | - Živnostenský list |
| (ČSÚ) | - Český statistický úřad |
| (ROA) | - Rentabilita aktiv |
| (ROS) | - Rentabilita tržeb |
| (ROE) | - Rentabilita vlastního kapitálu |
| (ROC) | - Rentabilita nákladů |
| (VP) | - Všeobecné podmínky |
| (SWOT) | - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (stránky) |
| (SLEPT) | - Sociální, právní, ekonomické, politické, technologické (faktory) |
| (ČNB) | - Česká národní banka |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Vývoj HDP v mld. Kč. | 46 |
| Graf 2: Indexy cen průmyslových výrobců v letech 2008 až 2014 podle CZ-CPA. | 50 |
| Graf 3: Frekvence nákupu jednotlivých produktů. | 60 |
| Graf 4: Analýza bodu zvratu..... | 96 |
| Graf 5: Analýza bodu zvratu..... | 96 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr. 1: Brašnářské nářadí. | 42 |
| Obr. 2: Digram příčin a následků – možný neúspěch. | 67 |
| Obr. 3: Logo společnosti. | 69 |
| Obr. 4: Skupiny spotřebních vydání. | 70 |
| Obr. 5: Umístění prodejny. | 74 |
| Obr. 6: Obal produktu, jutová taška. | 76 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. č. 2: Stručná charakteristika společnosti s ručením omezeným. | 26 |
| Tab. č. 3: Srovnání výhod a nevýhod OSVČ a s.r.o. | 29 |
| Tab. č. 4: Konkurence prodejen v Brně a okolí. | 52 |
| Tab. č. 5: Konkurence na internetu. | 53 |
| Tab. č. 6: Přední čeští dodavatelé. | 54 |
| Tab. č. 7: Počet obyvatel k 31. 12. 2014 – okres Brno – město. | 55 |
| Tab. č. 8: Srovnání druhů externího financování. | 57 |
| Tab. č. 9: Vyjádření 5 nejvýznamnějších faktorů jednotlivých částí SWOT analýzy. | 63 |
| Tab. č. 10: Hodnocení váhy silných stránek. | 64 |
| Tab. č. 11: Hodnocení váhy slabých stránek. | 64 |
| Tab. č. 12: Hodnocení váhy příležitostí. | 64 |
| Tab. č. 13: Hodnocení váhy hrozeb. | 65 |
| Tab. č. 14: Vzájemné působení faktorů SWOT matice spolu s ohodnocením. | 66 |
| Tab. č. 15 : Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností, Jihomoravský kraj. | 70 |
| Tab. č. 16: Pracovní doba. | 74 |
| Tab. č. 17: Počet odpracovaných hodin. | 74 |
| Tab. č. 18: Odhad tržeb pro 1. rok podnikání, optimistická varianta. | 77 |
| Tab. č. 19: Odhad tržeb pro 1. rok podnikání, realistická varianta. | 77 |
| Tab. č. 20: Odhad tržeb pro 1. rok podnikání, pesimistická varianta. | 78 |
| Tab. č. 21: Odhadované náklady na reklamu pro 1. rok podnikání. | 80 |
| Tab. č. 22: Časová náročnost výroby produktu. | 81 |
| Tab. č. 27: Časová náročnost výroby. | 82 |
| Tab. č. 23: Celkové náklady na mzdy/měsíc a rok v 1. roce podnikání. | 83 |
| Tab. č. 24: Zahajovací rozvaha Brašnářství O'gar, s.r.o. | 83 |
| Tab. č. 25: Rozvahy v Kč na rok 2017 až 2019. | 84 |
| Tab. č. 26: Náklady na založení společnosti, ceny jsou uvedeny včetně DPH 21 %. | 85 |
| Tab. č. 27: Náklady na vybavení prodejny. | 85 |
| Tab. č. 28: Seznam vybavení vloženého do podniku. | 86 |
| Tab. č. 29: Kalkulace na jednotlivé produkty. | 87 |
| Tab. č. 30: Provozní náklady společnosti 1. rok podnikání. | 88 |
| Tab. č. 31: Výkaz zisku a ztrát pro roky 2017 - 2019. | 89 |

| | |
|--|----|
| Tab. č. 32: Peněžní toky v 1. roce podnikání. | 93 |
| Tab. č. 33: Výpočet bodu zvratu. | 95 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Primární výsledky průzkumu

Příloha 2: Ceník kůží

Příloha 3: Aplikace Podnikatelského modelu Canvas

Příloha 4: Výkaz Cash flow pro roky 2017 – 2019

Příloha 5: Výpočet čisté mzdy

Příloha 6: Portfolio produktů

Příloha 1 – Primární výsledky průzkumu. (Vlastní zpracování)

Primární výsledky výzkumu

Vlastní průzkum byl zaměřen na trh kožené galanterie, se záměrem nalézt potenciální odběratelé pro začínající Brašnářství O'gar, s.r.o. a zjistit tím názor spotřebitelů na výrobky kožené galanterie. Pro získání potřebných informací, bylo použito přímého dotazování.

Pro získání informací bylo použito jak elektronického dotazníku, tak dotazníku v písemné podobě. Celkově byl dotazník předložen 410 respondentům. Bylo předpokládáno, že se ženy o nakupování více zajímají, bylo proto osloveno 222 žen a 188 mužů. Nakonec se tento předpoklad v odpovědích potvrdil.

Odpovědi z dotazníku jsou vyhodnoceny pomocí grafů. Každý graf byl doprovázen textovým a statistickým vyhodnocením.

Dotazníky obsahovaly otázky uzavřené.

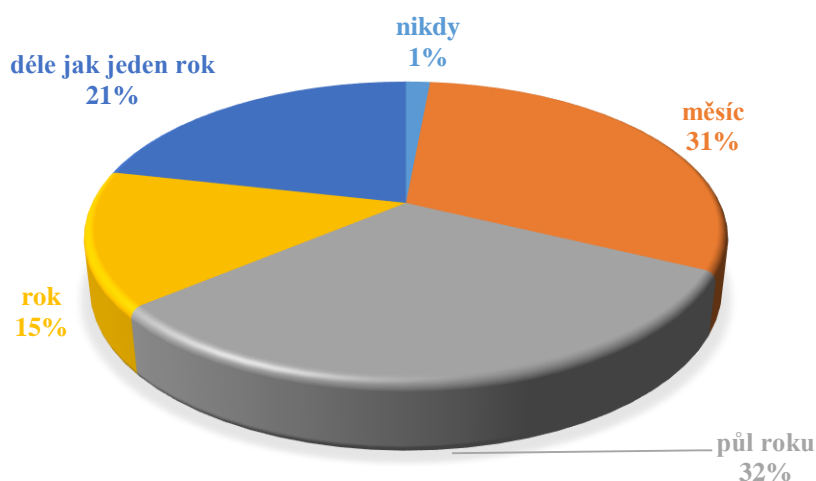
| Otázka č. 1 | | |
|---------------------------|------------------|----------|
| n=410 | frekvence | % |
| nikdy | 6 | 1 |
| měsíc | 126 | 31 |
| půl roku | 130 | 32 |
| rok | 60 | 15 |
| déle jak jeden rok | 88 | 21 |

| modus | medián | Směrodatná odchylka | rozptyl |
|--------------|---------------|----------------------------|----------------|
| 3 | 3 | 1,146 | 1,314 |

Z průzkumu jednoznačně vyplývá trvanlivost kožených výrobků. Kožené výrobky se nedají zařadit do surovin denní potřeby. Poptávka po nich sice je, ale není každodenní.

Proto nejsou neobvyklé výsledky, které byly díky dotazníku zjištěny. Pouze 6 respondentů z celkového počtu 410 dotazovaných si ještě nikdy nezakoupili výrobek kožené galanterie, kožený výrobek dostali nejčastěji darem. Nejvíce dotazovaných (32%) si zakoupilo kožený výrobek před půl rokem a 31 % dotazovaných před měsícem. Modus je hodnotou nejčastější, reprezentuje kategorie, které se objevují s nejvyšší četností. V tomto případě se jedná o položku půl roku. Medián v tomto případě také položka půl roku je hodnota, která se nachází přesně uprostřed všech našich hodnot, pokud je seřadíme od nejvyšší po nejnižší. Rozptyl a směrodatná odchylka, tyto dvě veličiny vyjadřují, jak se hodnoty z určitého souboru odchyľují od svého průměru – tedy jak moc jsou rozptýlené.

KDY JSTE JSI NAPOSLEDY ZAKOUPILI KOŽENÝ VÝROBEK?

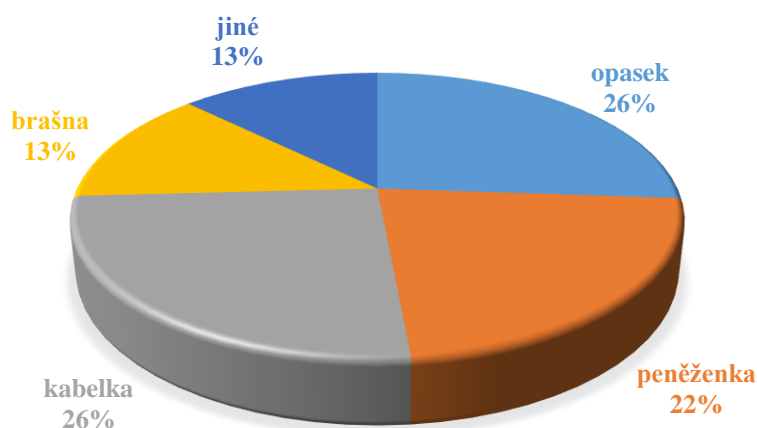


| Otázka č. 2 | | |
|-------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| opasek | 107 | 26 |
| peněženka | 92 | 22 |
| kabelka | 105 | 37 |
| brašna | 54 | 13 |
| jiné | 52 | 2 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 1 | 3 | 1,333 | 1,777 |

Nejčastějším kupovaným výrobkem jsou opasky (26%). Opasky kupují všechny věkové kategorie, ženy i muži. Dalším oblíbeným výrobkem jsou peněženky (22%). Peněženky opět kupují všechny věkové kategorie, ženy i muži. Kabelky (26%) pro jejich nákup se vyjádřily převážně ženy. Ostatní výrobky jsou méně poptávané. Naměřené hodnoty jsou seřazeny podle velikosti a medián je prostřední hodnota. V tomto případě se jedná o číslo 3 tedy o kabelky. Směrodatná odchylka určuje, jak moc jsou hodnoty rozptýleny od středu. Většina čísel se odchyluje od průměru o více než 1 v obou směrech.

JAKÝ VÝROBEK TO BYL?



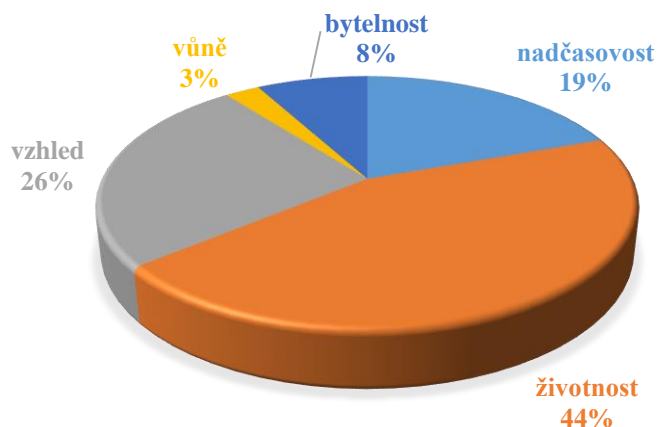
| Otázka č. 3 | | |
|-------------|-----------|----|
| n= 410 | frekvence | % |
| nadčasovost | 78 | 19 |
| životnost | 178 | 44 |
| vzhled | 102 | 26 |
| vůně | 10 | 3 |
| bytelnost | 32 | 8 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 2 | 2 | 1,078 | 1,163 |

Většina respondentů uvedla jako největší pozitivum na kožených výrobcích jejich životnost (44%). Pro mnoho dotazovaných je také důležitý vzhled výrobku (26%). Celkem 78

respondentů (19%) pak uvedlo, že jako velké pozitivum vnímají také nadčasovost. Dalšími zastoupenými pozitivy byly bytelnost (8%) a vůně (3%).

JAKÁ POZITIVA VÁM KOŽENÉ KABELKY PŘINÁŠEJÍ?

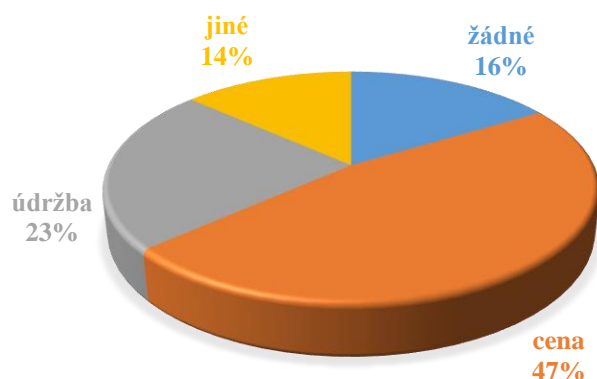


| Otázka č. 4 | | |
|-------------|-----------|----|
| n= 410 | frekvence | % |
| žádné | 67 | 16 |
| cena | 193 | 47 |
| údržba | 95 | 23 |
| jiné | 55 | 14 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 2 | 2 | 0,905 | 0,818 |

Jako největší negativa uvedli cenu, kterou zvolilo 193 (47%) respondentů. Speciální údržbu zvolilo 95 (23%) respondentů. 16% respondentů se shodlo, že si nejsou vědomi žádného negativa na kožených produktech. Zbýlých 14% respondentů uvedlo, jako další negativum fakt, že kůže je zvířat. Nejčastější prvek v tomto případě, byla cena.

JAKÁ NEGATIVA NAOPAK VIDÍTE U KOŽENÝCH KABELEK?

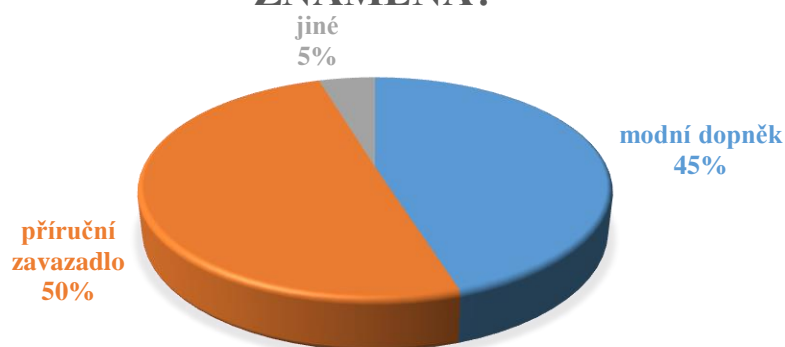


| Otázka č. 5 | | |
|--------------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| módní doplněk | 185 | 45 |
| příruční zavazadlo | 206 | 50 |
| jiné | 19 | 5 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 2 | 2 | 0,578 | 0,334 |

Pro 50%respondentů kabelka představuje příruční zavazadlo, což lze brát jako odezvu především v koncepci budoucích úložných prostor v kabelce/brašně. Zbýlých 45 % dotazovaných uvádí, že pro ně kabelka znamená určitý módní doplněk. Jen 3% dotazovaných uvedlo, že kabelku/brašnu nemají vůbec.

CO VŠECHNO PRO VÁS KABELKA/BRAŠNA PŘEDSTAVUJE ČI ZNAMENÁ?

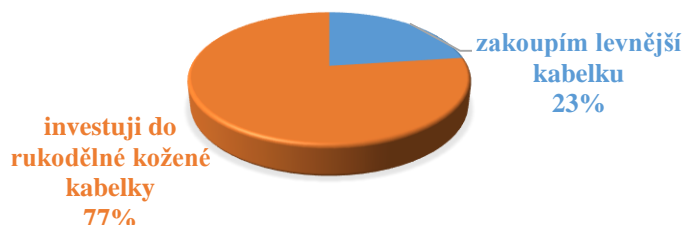


| Otázka č. 6 | | |
|---------------------------------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| zakoupím levnější kabelku | 94 | 23 |
| investuji do rukodělné kožené kabelky | 316 | 77 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 2 | 2 | 0,420 | 0,177 |

Téměř 316 (77%) respondentů uvádí, že upřednostňují investici do kvalitní kožené kabelky, která má podstatně delší životnost. Posledních 23% tvoří lidé, kteří preferují levnější imitaci a není pro ně důležité z jakých komponent a jaké kvality kabelky zakupují.

KDYŽ DOSLOUŽÍ VAŠE KABELKA A BUDETE PŘEMÝŠLET O KOUPI NOVÉ, DÁTE PŘEDNOST SÉRIOVÉ VÝROBĚ KOŽENKOVÝCH KABELEK NEBO ZAKOUPÍTE KVALITNÍ KOŽENOU?



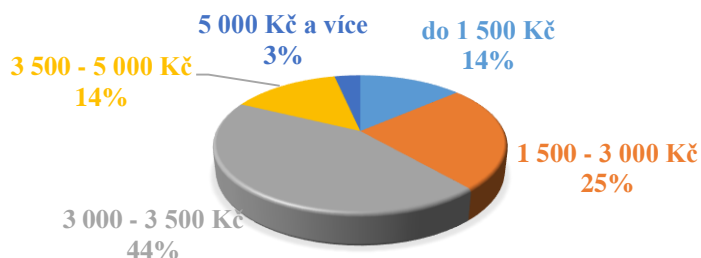
| Otázka č. 7 | | |
|------------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| do 1 500 Kč | 56 | 14 |
| 1 500 - 3 000 Kč | 102 | 25 |
| 3 000 - 3 500 Kč | 179 | 44 |
| 3 500 - 5 000 Kč | 59 | 14 |
| 5 000 Kč a více | 14 | 3 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 3 | 3 | 0,990 | 0,980 |

Dle grafového vyhodnocení cenové relace za rukodělnou kabelku, bych zvolila cenu za kabelku mezi 3 000 a 3 500 Kč, díky čemuž bych uspokojila téměř 70 % potenciálních zákazníků. Primární výzkum mi potvrdil následující závěry, od kterých bude dále odvíjena volba vhodného marketingového mixu:

- Zákazníci preferují kamennou prodejnu před e-shopem.
- Přijatelná cenová relace za kvalitní rukodělnou kabelku se pohybuje v rozmezí od 3 000 do 4 000 Kč, dle náročnosti. V ceně kabelky je zahrnut i potřebný materiál.

KOLIK JSTE OCHOTNI ZAPLATIT ZA KOŽENOU RUKODĚLNOU KABELKU PŘÍPADNĚ BRAŠNU?

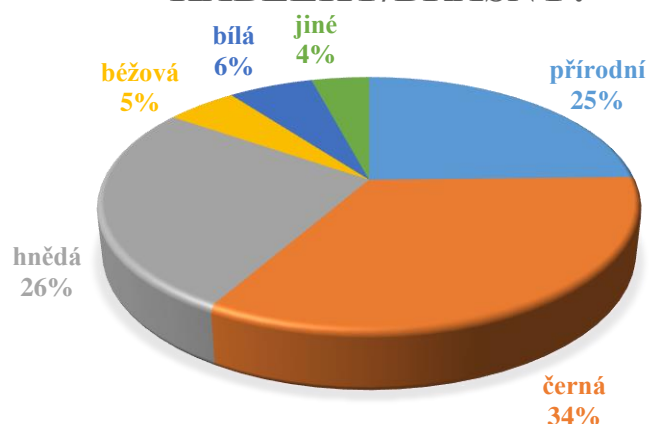


| Otázka č. 8 | | |
|-------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| přírodní | 101 | 25 |
| černá | 138 | 34 |
| hnědá | 108 | 26 |
| běžová | 21 | 5 |
| bílá | 25 | 6 |
| jiné | 17 | 4 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 2 | 2 | 1,307 | 1,708 |

Respondenti odpovídali na otázku, které barvy preferují. Největší zájem je o černou barvu (34%). Černá barva se dá ideálně kombinovat s ostatními barvami. Následuje hnědá (26%) a přírodní (25%). Preferování těchto barev se týká především mužů. Ženy rády kombinují barvy. Kombinují například kabelky, aby jim ladily k oděvu. Upřednostňují světlé i tmavé barvy. Pouze 17 žen se odhodlá i do odvážnějších barev jako je červená a zelená.

JAKOU PREFERUJETE BARVU KABELKY/BRAŠNY?

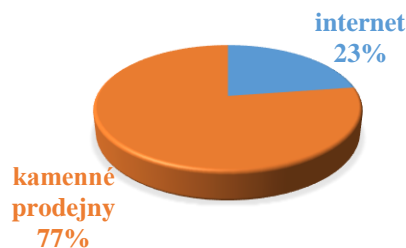


| Otázka č. 9 | | |
|------------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| internet | 93 | 23 |
| kamenné prodejny | 317 | 77 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 2 | 2 | 0,419 | 0,175 |

Jak lze vyčíst z grafu, nejvíce dávají respondenti přednost osobní návštěvě kamenné prodejny, kde si mohou zboží prohlédnout. Až na druhém místě volí specializované internetové obchody.

NAKUPUJETE KOŽENOU GALANTERII PŘES INTERNET NEBO PREFERUJETE KAMENNÉ PRODEJNY?



| Otázka č. 10 | | |
|----------------------|------------------|----------|
| n=410 | frekvence | % |
| 15 - 20 let | 55 | 13 |
| 21 - 30 let | 154 | 38 |
| 31 - 50 let | 182 | 44 |
| 51 - 64 let | 17 | 4 |
| 65 let a více | 2 | 1 |

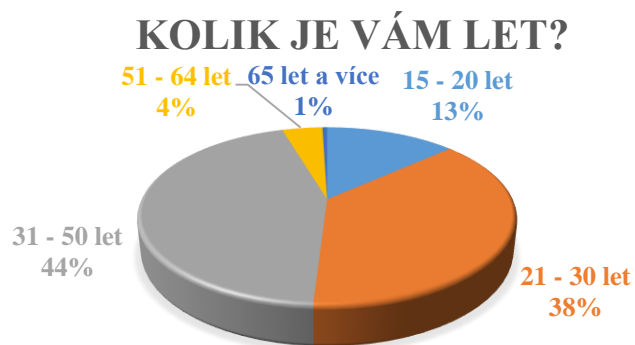
| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|--------------|---------------|----------------------------|----------------|
| 3 | 2 | 0,789 | 0,622 |

Většinu dotazovaných (44 %) tvoří věková skupina od 31 do 50 let, která v má rodinné zázemí a finanční prostředky nevydává pouze pro vlastní potřebu, ale na druhou stranu můžeme předpokládat, vyšší příjmy než následující skupina, zapříčiněné vyšším kariérním postupem.

Druhou nejpočetnější věkovou skupinou je 21 let do 30 let (38 %). Tato skupina oslovených upřednostňuje budování kariéry před zakládáním rodiny. Předpokládá se, že tato skupina má k dispozici větší množství finančních prostředků a pro obchodníka jsou zajímavou skupinou potenciačních zákazníků.

Skupina od 15 do 20 let má ve výzkumu zastoupení v podobě 13% z celkového počtu dotazovaných. Skupina se zastoupením (14 %) ve věku 65 let a více, kde se již předpokládá, že jsou to lidé důchodového věku a nemají mnoho finančních prostředků stejně jako skupina od 15 do 20 let má ve výzkumu zastoupení v podobě 13% z celkového počtu

dotazovaných, volí její levnější variantu, imitaci. Poslední skupinou jsou lidé nad 50 let, kteří tvoří 4 % dotazovaných.

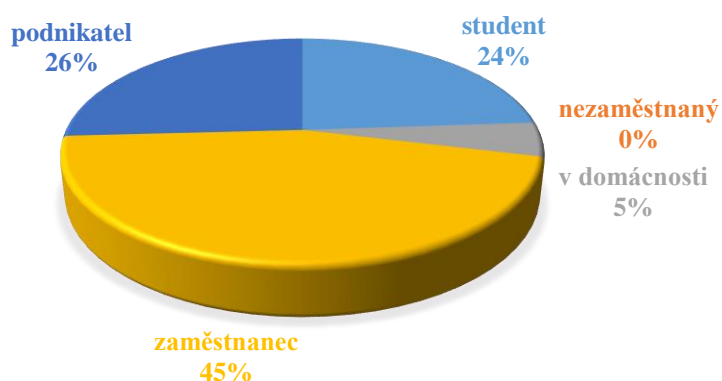


| Otázka č. 11 | | |
|--------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| student | 98 | 24 |
| nezaměstnaný | 0 | 0 |
| v domácnosti | 20 | 5 |
| zaměstnanec | 186 | 45 |
| podnikatel | 106 | 26 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 4 | 4 | 1,484 | 2,201 |

71% dotazovaných je v určitém zaměstnaneckém poměru. V této skupině zaujímají 45% zaměstnanci a 26 % podnikatelé. Tito lidé mají pravidelný příjem a jsou stěžejní skupinou v průzkumu mé bakalářské práce. Předpokládá se u nich nejvyšší možnost investování do kožené galanterie.

JSTE?



| Otázka č. 12 | | |
|--------------|-----------|----|
| n=410 | frekvence | % |
| žena | 222 | 54 |
| muž | 188 | 46 |

| modus | medián | směrodatná odchylka | rozptyl |
|-------|--------|---------------------|---------|
| 1 | 1 | 0,498 | 0,248 |

Z celkového počtu dotazovaných vyplnilo dotazníkové šetření 188 mužů (46%) a 222 žen tvořících zbylých 54 %.

Při rozdělení respondentů dle věkových skupin je zřejmé, že nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku 31 až 50let (44%). Ta spolu s druhou nejpočetnější skupinou, dotazovaných ve věku 21 až 30 let (38%) tvoří 82% z celku.

JSTE?



Příloha 3 – Podnikatelský model. (Vlastní zpracování)

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Podnikatelský plán - Brašnářství
O'gar

Nikola Dudová

23.5.2016

| Problém | Řešení | Unikátní nabídka hodnoty | Neférová výhoda | Zákazníci |
|--|--|--|---|--|
| <p>Problém číslo 1: Chtějí ušetřit peníze, kožené produkty jsou podstatně dražší.</p> <p>Problém číslo 2: Skeptičnost vůči designu či image produktu.</p> <p>Problém číslo 3: Nizká informovanost.</p> <p>Existující alternativy</p> <p>Zakoupením lacinějších produktů. Například různými předimenzovanými kabelkami z koženky.</p> | <p>Členská karta - možné čerpání výhod.</p> <p>Možnost zhotovení koženého výrobku dle přání zákazníka.</p> <p>Zasílání aktuálních novinek skrze email.</p> | <p>Jedinečnost a originalita zpracování.</p> <p>Vlastní design a řada výrobků.</p> <p>Šíře sortimentu, kvalita komponentů a původní pomůcky pro práci s kůží.</p> <p>Postupné utváření zákazníka v tom, že je pro něj jako jednotlivce výhodnější dát přednost kvalitě před nepotřebnou kvantitou.</p> | <p>Původní pomůcky pro práci s kůží.</p> <p>Jedinečnost a originalita ručního zpracování.</p> <p>Cesty k zákazníkům</p> <p>Účast na veletrzích.</p> <p>Intenzivní kampaň na internetových stránkách a sociální síti.</p> <p>Propriety a vzorky.</p> <p>Kamenná prodejna v centru Brna.</p> <p>Ukázka samotné výroby menších produktů kožené galanterie v prodejně.</p> | <p>Zákazníci ve věku 31 až 50 let.</p> <p>Zákazníci ve věku 21 až 30 let.</p> <p>První vlašťovky</p> <p>Zákazníci ve věku 21 až 30 let. Když něco chce tato generace kupovat, informace hledá na internetu.</p> |
| <p>Struktura nákladů</p> <p>Nájem prostoru prodejny, inkaso.</p> <p>Vybavení prodejny potřebným materiálem, nákup materiálu.</p> <p>Internet a telefonní poplatky.</p> <p>Náklad na zhotovení webových stránek, náklady spojené s marketingem a propagací, náklady na mzdy, náklady na založení a s tím spojen nákup ochranné známky v rámci společenství EU.</p> | | <p>Cenový model</p> <p>Prodej ručně vyráběné kožené galanterie.</p> | | |

Příloha 4 – Peněžní toky (Cashflow) pro roky 2017-2019. (Vlastní zpracování)

| Položka rozpočtu | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Příjmy celkem | 1742350 | 1601880 | 1877130 |
| Tržby | 1342350 | 1601880 | 1877130 |
| Vklad podnikatele | 400000 | 0 | 0 |
| Úvěry | 0 | 0 | 0 |
| Výdaje celkem | 1475770 | 1518470 | 1749670 |
| Výdaje na založení podniku | 18800 | 0 | 0 |
| Výdaje na vybavení provozovny | 7320 | 0 | 0 |
| Nájemné + inkaso | 96000 | 96000 | 96000 |
| Výdaje na provoz provozovny | 109330 | 109330 | 109330 |
| Pojištění provozovny | 1540 | 1540 | 1540 |
| Mzdy | 324000 | 324000 | 369400 |
| Pojistné na SP a ZP | 110160 | 110160 | 125600 |
| Zásoby | 95531 | 168800 | 250000 |
| Reklama | 8400 | 8400 | 8400 |
| Výdaje na nákup materiálu | 704449 | 700000 | 850000 |
| Rozdíl příjmů a výdajů | 266580 | 83410 | 127460 |
| Konečný zůstatek peněz | 266580 | 349990 | 477450 |

Příloha 5 – Výpočet mzdy. (42, vlastní zpracování)

| | |
|--|------------------|
| Čistá mzda prodavače: | 10 336 Kč |
| Superhrubá mzda: | 16 081 Kč |
| Základ pro výpočet zálohy na daň: | 16 100 Kč |
| Daň před slevami: | -2 415 Kč |
| Slevy na dani: | 2 070 Kč |
| Daň | -345 Kč |
| Daňové zvýhodnění na děti: | 0 Kč |
| Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnanec): | -1 320 Kč |
| Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel): | -4 080 Kč |
| Odvody státu celkem: | -5 745 Kč |
| Čistá mzda majitelky: | 12 405 Kč |
| Superhrubá mzda: | 20 100 Kč |
| Základ pro výpočet zálohy na daň: | 20 100 Kč |
| Daň před slevami: | -3 015 Kč |
| Slevy na dani: | 2 070 Kč |
| Daň | -945 Kč |
| Daňové zvýhodnění na děti: | 0 Kč |
| Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnanec): | -1 650 Kč |
| Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel): | -5 100 Kč |
| Odvody státu celkem: | -7 695 Kč |

Hrubá mzda

+ 25 % sociální pojištění placené zaměstnavatelem

+ 9 % zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem

Superhrubá mzda a základ daně pro výpočet zálohy na daň

Záloha na daň z příjmů před odečtením slev (15 %)

- daňová sleva na poplatníka: 2070 Kč

- daňové zvýhodnění na jedno dítě:
1117 Kč

- daňové zvýhodnění na druhé dítě 1417 Kč

Záloha na daň po odečtení slev

Hrubá mzda

- 6,5 % sociální pojištění placené zaměstnancem (6,5 %)

- 4,5 % zdravotní pojištění placené zaměstnancem (4,5 %)

Čistá mzda majitelky po odečtení zálohy na daň a pojistného: 15 000 – 945 – 975 – 675 = 12 405 Kč

Příloha 6 – Portfolio produktů. (Vlastní zpracování)



Panská kabelka/ brašna Sotůrek



Dámská kabelka Classic



Pánská brašna/ kabelka Sotůrek