

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský záměr

Bc. Karina Zvolánková

© 2015 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Karina Zvolánková
Studijní program: Hospodářská politika a správa
Obor: Podnikání a administrativa

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Název práce: **Podnikatelský záměr**

Název anglicky: **Business plan**

Cíle práce: Cílem této práce je vytvoření podnikatelského záměru pro malý podnik na základě důkladného zhodnocení všech ekonomických, vnitřních a vnějších faktorů, jejich vlivů a změn.

Metodika: V teoretické části práce zpracovat východiska vlastní práce včetně kritického zhodnocení různých teoretických přístupů k tvorbě podnikatelských záměrů.
V praktické části analyzovat současné konkurenční prostředí pro vybraný subjekt a na základě situační analýzy zpracovat podnikatelský záměr.

Doporučený rozsah práce: 50 - 60 normovaných stran textu

Klíčová slova: podnikatelský záměr, strategie, marketingový cíl, finanční plán, management

Doporučené zdroje informací:

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4
2. SYNEK, M., KISILINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C.H. Beck. 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3
3. VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6
4. VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 248s. ISBN 978-80-247-3647-1

Předběžný termín obhajoby: 2015/06 (červen)

Elektronicky schváleno: 7. 3. 2015
prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.
Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno: 10. 3. 2015
Ing. Martin Pelikán, Ph.D.
Děkan

Čestné prohlášení

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

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D za odborné vedení práce, ochotu a trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat panu Anthony Camillieri, Frank Psaila a Josef Pfeifer za spolupráci a cenné informace, bez kterých bych tuto práci nebyla schopná vypracovat.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala Maltským úřadům za ochotu poskytovat informace.

Podnikatelský záměr

Business Plan

Souhrn

Předmětem diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru. Konkrétně vznik podniku, který se zabývá prodejem oděvů a doplňků sezónního charakteru (letní oděvy a doplňky) v Maltském souostroví – ostrov Gozo, město Marsalforn.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska práce na základě odborné literatury a ostatních zdrojů.

V další části je nejdříve stručně charakterizováno Maltské souostroví a hlavně ostrov Gozo. Je zde vysvětleno proč bylo vybráno město Marsalforn pro vznik tohoto podnikatelského záměru. Dále je vysvětleno, jaká forma podnikání byla zvolena a popsána organizační struktura. Byla zmapována konkurence a analyzován tržní segment.

Hlavní část se zabývá plánem zřízení samotného podniku. Je zde rozebrán produkt a procesy předcházející prodeji i poprodejní procesy. Bylo sestaveno finanční plánování – předběžné finanční náklady a předpokládané výnosy. Pomocí analýz byla zhodnocena možná rizika.

V poslední části práce je provedeno kompletní zhodnocení celého záměru. Jsou zhodnoceny výsledky veškerých analýz s aspekty tvorby podniku na daném území a finančního plánování. Výsledkem práce je odpověď na otázku, zda je možné a efektivní zahájit podnikání na daném území.

Klíčová slova: podnikatelský plán, konkurence, analýza, marketingový cíl, finanční plán, zhodnocení.

Summary

Objective of this diploma paper is elaboration of a business plan. The business plan concerns establishment of a company that will market seasonal clothes and accessories (summer clothes and accessories) operating in Maltese islands – Gozo island, city Marsalforn. The paper is divided into several parts. In the first part the theoretical thesis of the paper is elaborated based on professional literature and other resources.

In the subsequent part I briefly describe Maltese islands with focus on Gozo island. The reason why the Marsalforn city was selected for the realization of the business plan is also explained in this section. Additionally I explain what form of business was selected and describe organizational structure of the business. I also map the competitors and analyze corresponding market segment.

The main part of this paper includes the plan of the establishment of the company. The product and the processes before and after sale are described here. The financial plan is prepared – preliminary financial expenses and expected revenues are stated. The risks are analyzed in the main part.

In the last part of this paper I evaluate the whole business plan. I assess the results of performed analyses and all aspects of the company establishment on given territory based on prepared financial plan. The outcome of this paper is the answer on the question, whether it is possible and economic to establish a business on the given territory.

Key words: business plan, competition, analysis, marketing goal, financial plan, evaluation

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl a metodika	10
3 Teoretická východiska	14
3.1 Charakteristika podnikatelského záměru	14
3.2 Struktura podnikatelského záměru	16
3.3 Titulní strana podnikatelského záměru	18
3.4 Exekutivní souhrn	18
3.5 Organizace řízení	21
3.6 Tržní a konkurenční situace	22
3.6.1 Definování a sběr potřebných informací.....	22
3.6.2 Analýza vnějšího prostředí.....	23
3.6.3 Analýza vnitřního prostředí.....	24
3.7 Marketingové plánování.....	29
3.8 Finanční plánování.....	32
3.9 Předpoklady úspěšnosti a rizika podnikatelského záměru	34
3.10 Přílohy.....	36
3.11 Prezentace podnikatelského záměru	36
4 Podnikatelský záměr	38
4.1 Titulní strana	38
4.2 Exekutivní souhrn	39
4.2.1 Základní informace o podniku	39
4.2.2 Umístění podniku a charakteristika ostrova	39
4.2.3 Organizační struktura	42
4.2.4 Hlavní cíle podniku	43
4.3 Analýza makroprostředí.....	43
4.3.1 Politicko-právní faktory.....	44
4.3.2 Ekonomické faktory	45

4.3.3 Sociální faktory.....	46
4.3.4 Technické a technologické faktory	47
4.3.5 Výsledky PEST analýzy	47
4.4 Analýza mikroprostředí.....	48
4.4.1 Porterův model pěti sil.....	49
4.5 Marketingový plán	51
4.5.1 Cílený marketing	53
4.5.2 Marketingový mix	54
4.6 Finanční plán.....	60
4.6.1 Financování	60
4.6.2 Plánování výnosů.....	61
4.6.3 Plánování nákladů	63
4.6.4 Plánování výsledku hospodaření	71
4.8 Analýza SWOT	75
4.8.1 Vyhodnocení analýzy SWOT	76
5 Závěr.....	79
6 Seznam zdrojů	82
6.1 Seznam tištěných zdrojů	82
6.2 Seznam internetových zdrojů.....	83
7 Seznam tabulek a obrázků	84
7.1 Seznam tabulek	84
7.2 Seznam obrázků	85
7.3 Seznam příloh	85

1 Úvod

Být podnikatelem je v současném světě často nejatraktivnější formou živobytí pro širokou skupinu obyvatel. Z toho důvodu, že být svým vlastním pánem je k nezaplacení. Ne každý člověk je stavěný na to stát se podnikatelem. Je potřeba odvaha, snaha, vytrvalost a schopnost nést rizika s podnikáním spojená. V dnešní době je v první řadě důležité mít originální nápad – "umět vidět a chytit příležitost za pačesy". V 21. století je velmi složité přijít na trh s něčím novým a na trhu se udržet. Proto je potřeba velmi pozorně a podrobně promýšlet veškeré aspekty konkrétního nápadu, příležitosti a tím se snažit předcházet rizikům. Touto problematikou se zabývá podnikatelský záměr, který prověřuje veškeré aspekty založení a chodu podniku v konkrétním prostředí. Kvalitně vypracovaný podnikatelský záměr pomáhá omezit všeobecnou nejistotu a také nedostatek informací.

Výraz podnikatel je z francouzského slova entrepreneur. Původním významem tohoto slova byl prostředník nebo zprostředkovatel. Tento výraz odrážel realitu, jelikož činností podnikatele tehdejší doby bylo hlavně zprostředkování obchodů.

Podle nového občanského zákoníku je podnikatel definován jako osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a vlastní odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. [22]

Nejčastěji uváděná a obecně známá definice podnikání říká, že podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou podnikatelského záměru neboli plánu, který má za cíl založení životaschopné a ziskové živnosti. Tato živnost bude mít jako předmět podnikání prodej zboží módního oděvního průmyslu a doplňků letního charakteru. Jedná se o sezónní podnikání v zahraničí – konkrétně ostrov Gozo v Maltském souostroví. Důvodem k založení podniku je minimální konkurence a velký počet potenciálních zákazníků v této oblasti.

Tato práce bude sloužit autorovi neboli podnikateli jako návod při zřizování a následné činnosti podniku. Jedná se o postupy tvorby, nástroje plánování, zdroje potřebných informací z právního hlediska a teoretické poznatky. Také má upozornit na oblasti, které mohou být problémové, a kterým je potřeba od začátku věnovat zvýšenou pozornost.

Tento podnikatelský záměr není primárně sestavován z důvodu potřeby cizího kapitálu od bank či investorů ale v budoucnosti by tak mohl být využit. Primárně by tento plán měl sloužit jako souhrnný projekt zřízení podniku pro svého majitele. Pro osobu, která má nápad ale nemá potřebné znalosti a zkušenosti s podnikáním ani v České republice ani v zahraničí.

2 Cíl a metodika

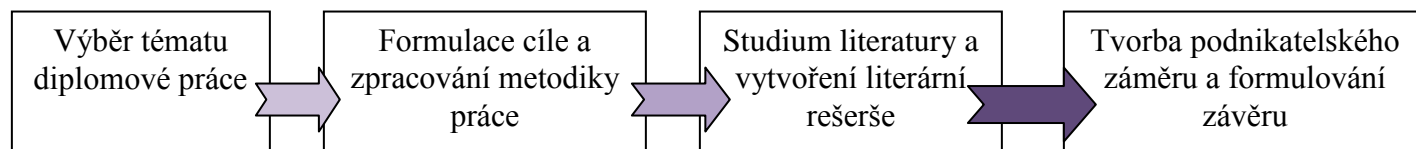
Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru nové společnosti provozující činnost prodeje oděvů a doplňků.

Dílním cílem první části je prostudování a kritické zhodnocení zdrojů informací nezbytných k vymezení základních pojmů této práce. To znamená sepsání a zhodnocení teoretických poznatků souvisejících s danou problematikou. V praktické části je dílním cílem zhodnotit makroprostředí a mikroprostředí týkající se podniku. Další dílní cíle se týkají marketingového plánování a dále finančního plánování. Marketingový plán vymezuje cílový trh, marketingové cíle, veškeré aktivity týkající se prodeje, produktu a propagace. Finanční plánování slouží k naplánování financování záměru, odhadu nákladů, tržeb a plánování výkazu zisků a ztrát. Celkově veškeré tyto aktivity omezují nejistotu a snižují možnost neúspěchu.

V závěru práce je celkové zhodnocení veškerých analyzovaných i zkoumaných aspektů a hlavně položen verdikt, je-li možné daný záměr realizovat a uspět s ním na daném území nebo nikoliv.

Metodika diplomové práce je z důvodu přehlednosti graficky znázorněna na obrázku níže.

Obrázek 1 – Metodika diplomové práce



Zdroj: Vlastní zpracování

V této diplomové práci budou použity metody, na jejichž základě bude dokument sestaven. U každé metody je vysvětleno, kde a proč byla použita.

Vědecký popis

Metoda vědeckého popisu je využita v části práce s názvem Teoretická východiska. Po prostudování odborných zdrojů souvisejících s danou problematikou jsou popsány základní pojmy týkající se podnikatelských plánů. Jedná se převážně o zdroje odborné literatury, odborné články a dokumenty umístěné na internetu. Teoretická východiska jsou složena ze sekundárních dat a kritického zhodnocení autorem práce.

V části vlastní práce jsou touto metodou krátce charakterizovány analýzy prostředí podniku.

Syntéza

Tato metoda se objevuje v praktické části práce. Jedná se o spojování poznatků teoretických s uplatněním v praxi reálného světa. Během tvorby práce a to hlavně praktické části byly získány i nové poznatky z problematiky tvorby podnikatelského záměru a zároveň došlo k provázání jednotlivých poznatků mezi sebou.

Nestrukturované rozhovory

Tato metoda je využita v praktické části především během sbírání informací neboli primárních dat o cílovém trhu, konkurenci, potenciálních zákaznících a celkové přitažlivosti daného území pro vznik zamýšleného podniku. Jedná se tedy o informace, se kterými pracují veškeré použité analýzy v práci (např. PEST analýza, Porterův model, SWOT analýza). Ústní rozhovory jsou použity při individuální komunikaci s místními obyvateli dané země, turisty, lidmi z oboru a konkurencí. Tyto rozhovory probíhaly během šesti měsíčního pobytu na ostrově Gozo, kde je plánováno začít s podnikáním.

Nestandardizované pozorování

Metoda pozorování byla provozována stejně jako metoda rozhovorů během pobytu na ostrově Gozo. Jednalo se o pozorování nezúčastněná i zúčastněná. Probíhalo pozorování místních obyvatel, jejich zvyků a úřadů. Dále probíhalo pozorování trhu s oděvy a doplňky, konkurence a chování turistů. Stejně tak jako metoda rozhovorů byla tato metoda zdrojem primárních dat pro sestavení praktické části této práce.

Analýza

Tato metoda je v práci využita z důvodu získání informací o vnitřním a vnějším prostředí v místě působení plánované společnosti. Analýza má za úkol prostředí detailně prozkoumat a charakterizovat.

První provedená analýza je PEST, která zkoumá vnější prostředí podniku a zohledňuje vlivy, které na podnik působí a ovlivňují ho. Je zde analyzováno právní prostředí Maltského souostroví, které má zásadní vliv na podnik. Dále ekonomické faktory, sociální, technické a technologické.

Dále je použit Porterův model pěti sil, pomocí kterého se hodnotí mikroprostředí a jeho vzájemné vlivy. Zkoumá se zde vliv konkurence stávající i potenciální, možnost náhrady produktu substituty, vyjednávací vliv dodavatelů i zákazníků. Výsledkem je poměrně

komplexní náhled na situaci vnitřního prostředí v okolí podniku v přítomnosti a možné budoucnosti.

V práci je provedena analýza rizik a jako poslední analýza SWOT, která navazuje na výsledky předešlých výzkumů, analýz a zároveň je doplňuje. Analýza SWOT je prezentována tabulkou rozdělenou do čtyř kvadrantů zobrazujících interní a externí prostředí podniku. V každé oblasti jsou zvolena kritéria, která se následně hodnotí. Jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy stanovené na principu Fullerovy metody. Následně je každé kritérium ohodnoceno body od 1 do 5, popřípadě -1 až -5. Součin váhy a hodnocení dává konečnou hodnotu jednotlivým kritériím. Nakonec jsou vyhodnoceny všechny 4 kvadranty a je provedeno slovní zhodnocení.

3 Teoretická východiska

V této části jsou rozpracovány teoretické podklady pro tvorbu samotného podnikatelského záměru. Podklady jsou voleny pro potřeby této práci a následně jsou také zhodnoceny autorem. Teoretická východiska jsou vypracována pro malý podnik s jednoduchou organizační strukturou.

3.1 Charakteristika podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr je základní výchozí dokument, který shrnuje podstatné informace, ať už pro tvorbu nově vznikajícího podniku nebo podniku již existujícího. Informuje uživatele o skutečnostech, které ovlivňují, jak vznik, tak chod společnosti. Dalo by se říci, že je to návod pro potenciální i stávající podnikatele. Před samotným založením podniku napomáhá podnikatelský záměr při stanovení životaschopnosti a je nezbytný při jednání s investory, bankami, věřiteli, při žádostech o dotace, příspěvky apod. Vytvoření podnikatelského záměru je důležité pro podnikatele z hlediska sebehodnocení. Ať už se zdá samotný nápad sebelepší, musí být podroben kritickému hodnocení možnosti realizace a případnému posouzení řešení problémů. Výsledkem tohoto zkoumání může být závěr, že přestože myšlenka byla dobrá, tak její realizace by pro podnikatele s největší pravděpodobností přinesla velká rizika a ztrátu.

Před zahájením podnikatelské činnosti by si měl každý budoucí podnikatel odpovědět na základní otázky: „Proč chci podnikat? Jaké mám cíle? Kde jsem, kam se chci dostat a jak toho hodlám dosáhnout?“ Než začne podnikatel realizovat své podnikatelské záměry, je vhodné ověřit jejich reálnost sestavením podnikatelského plánu, v němž bude vyjasněno, jaké kroky musí být v jednotlivých oblastech vykonány, jak vysoké investice budou potřeba, z jakých zdrojů budou získány a jaké bude jejich budoucí zhodnocení, aj. [2]

Podnikatelský plán je takový dokument, který slouží jako základ vlastního řízení podniku. Používá se i v situaci, kdy firma plánuje realizovat nějaký projekt s využitím cizího kapitálu. V takovém případě je hlavním plánem podnikatelského záměru dokázat potencionálním investorům či věřitelům výhodnost a návratnost daného podnikání, na jehož financování by se podíleli. [1]

Podnikatelský záměr je písemný dokument, který obsahuje a charakterizuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související s podnikatelským záměrem. Jedná se o formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich dosažitelnosti a reálnosti a shrnutí postupných kroků vedoucích k jejich dosažení. [10]

V literatuře se uvádějí různé typy podnikatelských plánů a mají různé působení. Jedním z těchto plánů je kompletní podnikatelský plán, který se používá u začínajících podnikatelů. Jedná se o formu plánu, která se snaží odpovídat na všechny důležité otázky jak podnikateli, tak investorům. Další formou je „Quick“ plán (one day plan). „Quick“ plán se užívá, pokud má podnikatel již zkušenosti s podnikáním. Jedná se stručnější formu než kompletní plán a proto nemusí vyhovovat představám bank a investorů. Dalším často užívaným typem je „customized“ plán (přizpůsobitelný plán). Přizpůsobitelný plán je formou Quit plánu s možností doplňování. [11]

Podle E. Blackwella aby bylo možné dosáhnout daného cíle, je nutné, aby byl záměr:

- srozumitelný
- stručný
- logický
- pravdivý [10]

Podnikatelský záměr se stane důvěryhodnější, pokud budou jeho jednotlivé části podloženy čísly, jelikož pro investory a bankéře mají větší vypovídací hodnotu než slova. Měl by poukazovat na výhody produktu či služby pro zákazníka, orientovat se na budoucnost. Neměl by být příliš optimistický či pesimistický, měl by upozornit na konkurenční výhody projektu a silné stránky podniku. [2]

Přesná podoba podnikatelské záměru není striktně dána, jelikož každá banka nebo investor mají různá kritéria na rozsah a strukturu. Lze však vycházet ze všeobecně známého základu, který většina tvůrců nebo podnikatelů dodržuje.

Jako nejdůležitější cíle podnikatelského záměru lze tedy považovat:

1. Umožnit podnikateli řádně a důkladně prozkoumat a promyslet svůj záměr.
2. Vytvořit pravdivé informace o záměru, které poskytnou investorům možnost posoudit zda-li se chtějí finančně účastnit či nikoliv.
3. Funkčnost záměru jako provozního průvodce při chodu podniku.

3.2 Struktura podnikatelského záměru

Jak již bylo řečeno, neexistuje předpis, který by přesně definoval, jak by měl podnikatelský plán vypadat. Záleží na tom, jaký je záměr a požadavky investorů. Je důležité, aby byl podnikatelský plán komplexní, důvěryhodný, stručný a přehledný.

Podle J. Vebera a kol. může struktura podnikatelského plánu vypadat následovně:

- obsah
- shrnutí
- všeobecný popis firmy
- klíčové osobnosti
- produkty
- okolí firmy
- prodej
- výroba provozní činnosti
- přílohy [4]

Například prof. Wupperfeld stanovil strukturu podnikatelského plánu takto:

- shrnutí
- podnikatelský záměr
- formální informace o podniku, právní forma a jeho historie
- vedení podniku a zaměstnanci
- další plánované kroky rozvoje podniku
- analýza tržní a konkurenční situace
- finanční plánování
- přílohy [8]

J. Fotr definuje podnikatelský plán na tyto části:

- realizační resumé
- charakteristika firmy a cílů
- organizace řízení a manažerský tým
- přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie daného podnikatelského projektu
- shrnutí a závěry
- přílohy [2]

Porovnáme - li strukturu podnikatelského záměru podle zmíněných autorů, dá se říci, že se po obsahové stránce v podstatě jedná o tytéž informace. Rozdílem je pojmenování částí a u J. Fotra je rozpracování technických, ekonomických, finančních a manažerských analýz shrnuto pod pojem technicko - ekonomické studie.

Pro potřeby této práce je vybrána následující struktura:

- titulní strana – obsahuje klíčové osobnosti, předmět podnikání, částku financování a formu podnikání
- souhrn – charakteristika ostrova, podniku, místa činnosti, organizační struktura, forma podnikání a obecné cíle

- analýza vnitřního a vnějšího prostředí
- marketingový plán
- finanční plán
- SWOT analýza a analýza rizik
- závěr
- přílohy

3.3 Titulní strana podnikatelského záměru

Titulní strana podnikatelského záměru by měla obsahovat název a sídlo budoucí společnosti, jméno podnikatele a kontakt, informace, že se jedná o podnikatelský záměr a za jakým účelem je tvořen. Ve specifických případech může být uvedena částka potřebného finančního kapitálu. Poslední informace, která by měla být na titulní stránce uvedena je prohlášení zprávy za důvěryhodnou.

Dále se doporučuje uvést prohlášení, které oznamuje, že veškeré informace obsažené v dokumentu jsou důvěrné a předmětem obchodního tajemství. Je zakázáno reprodukovat jakoukoliv část dokumentu bez souhlasu autora. [10]

3.4 Exekutivní souhrn

Shrnutí by mělo podávat stručný přehled o nejdůležitějších částech podnikatelského záměru. Potencionální investoři a věřitelé zpravidla čtou exekutivní souhrn jako první, proto je důležité vytvořit jeho formu přesně, stručně a jasně. Tato část dokumentu by měla být v rozmezí 3 až 4 stran.

Shrnutí by mělo obsahovat následující části:

- hlavní podnikatelský záměr
- právní formu podnikání
- cíle, poslání a vize
- ekonomické cíle
- finanční aspekty
- popis trhu, na kterém bude podnik fungovat

Obecný popis podniku

V této části podnikatelského záměru probíhá seznámení čtenáře se zakládaným podnikem, názvem a produktem. Lze zde informovat, v čem se nachází podnikatelská příležitost. Jedná se například o mezery na trhu nebo nalezení inovace pro nějaký stávající výrobek. Snaha přesvědčit čtenáře, že založení podniku je dobrý nápad. Dále je v této části popsáno v jakém stupni vývoje se náš záměr nachází – např.: zatím existuje jen nápad, byl vyvinut vzor, produkt byl uveden na trh apod.

Další aspekt, kterým je nutné se zabývat, jsou právní náležitosti. Před realizací projektu je nutné mít přehled o všech zákonech, předpisech a povoleních, která se budou týkat podnikatelského záměru.

Cíle a poslání

„Posláním podniku je uspokojovat potřeby zákazníků (trhu) a všech, kteří jsou s podnikem životně spjati.“ [1]

Cílem podniku se obecně rozumí zajištění dlouhodobé životaschopnosti podniku, zajištění rozvoje podniku a snaha o vyšší podíl na trhu. Schopnost sehnat kvalifikované pracovníky, kterým je zajištěno trvalé místo s odpovídajícím ohodnocením. Dalším hlavním cílem je samozřejmě prosperita, nebo alespoň udržet podnik ve fázi, kdy výnosy jsou schopné pokrýt náklady. Z dlouhodobého pohledu je třeba zajistit rozvoj podniku, což znamená neustále zajišťovat a rozšiřovat odbyty produktů. Pro rozvoj je nutné udržení stávajících a získávání nových zákazníků, orientace podle požadavků na trhu, poskytování kvalitních produktů, odlišnost od konkurence, snižování nákladů a nakonec neustále sledovat a hodnotit finanční hospodaření.

Podle J. Fotra sledované cíle zahrnují jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží dosáhnout, tak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy. K těmto cílům patří uspokojení poptávky, postavení podniku na trhu, inovace výrobního programu a technologií, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí. Cíle podniku by měly být reálné ale zároveň dostatečně motivující a jasné. Pokud to lze, cíle se sestavují na následujících 2 – 5 let. [2]

H. Horáková definuje cíl podniku jako konkrétní stav, kterého hodlá podnik dosáhnout v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se stávají úkoly podniku a předurčují jeho chování ve vnitřních i vnějších souvislostech během určitého časového horizontu. [5]

Právní forma

Před samotným začátkem podnikání je potřeba, aby potenciální podnikatel rozhodl, jakou zvolit správnou formu podnikání. Nejedná se o nezvratné rozhodnutí, ale později je změna právní formy spjata s jistými náklady a komplikacemi. Občan může podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Právnická osoba má možnost výběru z několika právních forem podnikání podle toho, která z nich lépe vyhovuje požadavkům na provoz podnikatelské činnosti. Typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník. Živnostenský zákoník upravuje formy podnikání na základě živnostenského oprávnění.

Umístění podniku

Výběr místa, kde bude potenciální podnik provádět podnikatelskou činnost je dalším velmi důležitým faktorem vzhledem k budoucímu založení podniku, životaschopnosti a následného rozvoje. Velký význam na umístění má druh podnikatelské činnosti, které se chce podnikatel věnovat. Když bude podnik s prodejním zbožím umístěn na méně frekventovaném místě, teoreticky dosáhne nižších nákladů na pronájem prostor, ale s velkou pravděpodobností se sníží počet potenciálních zákazníků. Volba atraktivního místa zvýší náklady na pronájem prostor, ale také zvýší počet možných zákazníků.

„Každý podnik, který zahajuje svojí činnost, by měl vybírat své umístění podle zdrojů, výrobních faktorů a trhu. Kritérium výhodné lokalizace nehodnotí jenom dostupnost výrobních faktorů a dosažitelnost pro zákazníky, ale zohledňuje komponenty ekonomického prostředí (např. daňové výhody), infrastrukturu v okolí podniku a konkurenci.“ [9]

3.5 Organizace řízení

Pro úspěšnost podniku nestačí pouze poskytovat kvalitní produkt, ale je potřeba mít kvalitní tým kvalifikovaných pracovníků, kteří dobře ovládají svůj obor. Jedním z příčin neúspěchu podniku může být neschopnost pracovníků plnit vymezené úkoly, nebo naopak špatné delegování úkolů nadřízenými. Organizační struktura by se měla sestavovat pro každý podnik individuálně takzvaně ušít na míru. Čím víc bude struktura odpovídat potřebám podniku, tím lépe bude podnik fungovat a plnit své vytyčené cíle.

Podnik je velice komplikovaný ekonomický systém a proto je nutné vytvořit prostor pro efektivní spolupráci všech pracovníků a proto musí být sestavena organizační struktura. Organizační struktura je důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti firmy. Představuje formu pro realizaci obsahu, kde obsahem je to, čeho se podnikatel snaží docílit. Organizační struktura vytváří prostředí pro realizaci strategie vedoucí ke zvyšování hodnoty podniku. Každý by měl

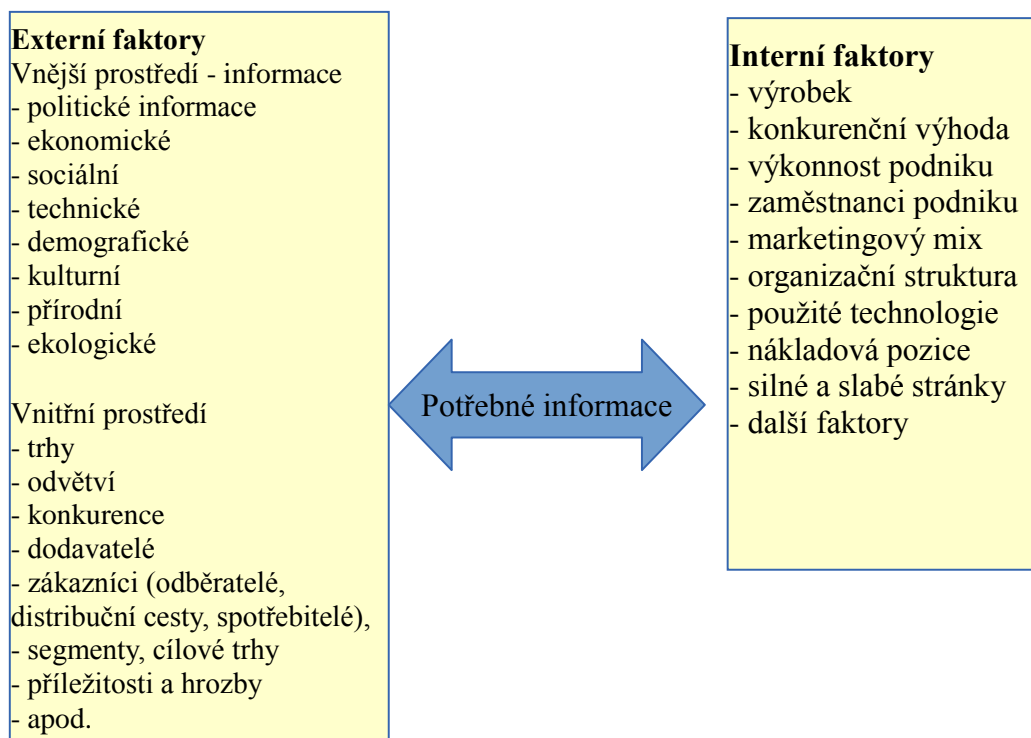
znát svou roli a roli své role při plnění strategie podniku. Dalším důvodem pro organizování je potřeba dělby práce a omezenost rozpětí odpovědnosti a řízení. Dělbá práce je proces, při kterém je celková práce přidělována jednotlivým zaměstnancům tak, aby byla možná co nejefektivnější realizace.[1]

3.6 Tržní a konkurenční situace

3.6.1 Definování a sběr potřebných informací

Na začátku je potřeba si ujasnit, jaké informace budou nutné pro vypracování potřebných analýz. Následující tabulka zobrazuje informace z vnějšího a vnitřního prostředí, dále interní podnikové informace potřebné pro tvorbu nezbytných analýz a plánů.

Obrázek 2 – Informace potřebné k tvorbě analýz a plánů



Zdroj: [3] BLAŽKOVÁ, M. – vlastní zpracování

Data se rozdělují na primární informace, které podnik zjišťuje vlastními zdroji. Zdroje primárních informací mohou být zákazníci, potenciační zákazníci, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, firmy působící na trhu, konkurenti atd. Zjišťování sekundárních informací probíhá pomocí mezinárodních a národních statistických úřadů, ministerstev, dalších orgánů státní správy, mezinárodních a národních firem, odborného tisku, publikací a časopisů. Je nutné určit, jaká metoda pro daný projekt bude nejvhodnější z hlediska časového rámce hledaných informací.

3.6.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí obecně zkoumá faktory, které podnik ovlivňují zvenčí. Jedná se o makroprostředí, které podnik není schopen ovlivnit. Provádí se průzkum například politické, právní, sociální, demografické, technické oblasti. Nakonec se výsledky z oblastí posuzují s ohledem na činnosti podniku a vliv jaký by na něj mohly mít.

Název analýzy vnějšího prostředí SLEPT vychází z počátečních písmen anglických názvů zkoumaných oborů (social, legal, economic, political, technological). SLEPT bývá používána jako prostředek pro analýzu změn okolí podniku. Umožňuje vyhodnotit dopady na podnikatelský záměr z různých oblastí podle různých aspektů. Analýza nezkoumá pouze přítomnost ale i potenciační budoucí vývoj. Pro potřeby této práce byla zvolena analýza PEST, která je velmi podobná ale spojuje politické a legislativní faktory pod jeden - politicko-právní.

Faktory PEST analýzy

PEST analýza je tedy rozdělena do následujících 4 skupin. Každá z těchto skupin obsahuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik.

1. **Politicko-právní** – jsou to faktory tvořící společenský systém, ve kterém podnik provozuje danou činnost.
 - Daňový systém, obchodní právo, stabilita a forma vlády, administrativa a její vliv na podnik, zákony o investičních pobídkách atd.
2. **Ekonomické** – činitelé vycházející z ekonomické situace státu a jeho hospodářské politiky.
 - Vývoj HDP, tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, hospodářský cyklus, inflace, daňové podmínky atd.
3. **Sociální** – faktory společenské, náboženské, kulturní, sociální skladba obyvatelstva, společenské a kulturní zvyky a postoje.
4. **Technicko-technologické** – faktory technického růstu, inovací, technologických změn, rychlost zastarávání. [12]

Faktorů PEST analýzy je mnohem více, pro potřeby této práce byly vybrány pouze ty, které mají vliv na daný podnikatelský záměr a podnik. PEST analýza podle názoru autora je velmi nápomocným nástrojem k získání nezbytných informací pro tvorbu uceleného obrazu o vnějším prostředí podniku. Samozřejmě je nezbytné na konci analýzy provést vyhodnocení jednotlivých jevů a rozhodnout se jakým způsobem pozitivní využít a negativní eliminovat. Bez výsledného zhodnocení nemusí dojít k pochopení vnějšího prostředí jako celku.

3.6.3 Analýza vnitřního prostředí

Trh

Pro podnikatelský záměr je nezbytné dobře definovat trh, na kterém hodláme podnikat. Obecně podnik může uspět jedině tehdy, když existuje poptávka po jeho produktu.

Pod pojmem trh se rozumí celková hodnota nebo objem zboží a služeb, které uspokojují potřeby zákazníka. O trhu by se nemělo přemýšlet pouze ve smyslu výrobku či

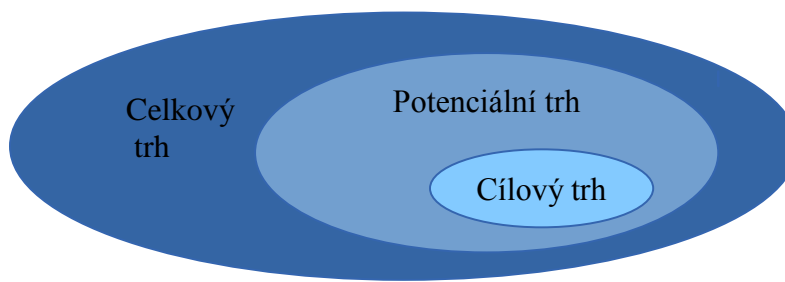
služby uspokojujících určitou potřebu, jelikož pak definujeme trh buď příliš úzce, nebo naopak široce. Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Pokud je definice trhu vymezena příliš úzce, nastává situace, kdy zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků a podnik nebude životaschopný při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo bude schopný uspokojit jejich potřeby lépe.

Faktory analýzy trhu:

- velikost, vymezení a míra růstu trhu
- atraktivita
- ziskovost
- vývoj a predikce poptávky
- predikce potřeb
- tržní trendy [3]

Celkový trh znázorňuje všechny existující možnosti uplatnění našeho produktu. Podnik by se neměl soustředit na celý trh pro velkou náročnost, a proto se musí vymežit cílový trh podle specifických faktorů produktu a specifických požadavků zákazníků. Oblasti trhu, kde dochází k největší shodě mezi produktem a vybranými segmenty (skupinami zákazníků s podobnými znaky) představují potenciální trh. Pro podnik nebývají všechny segmenty zajímavé z hlediska ziskovosti nebo z důvodu nepřístupnosti, a proto vydělíme z potenciálního trhu trh cílový.

Obrázek 3 – Znázornění trhu a jeho částí.



Zdroj: [8] WUPPERFELD. U, - vlastní zpracování

Analýza odvětví a konkurence

V rámci analýzy odvětví se hodnotí situace a vývojový potenciál odvětví, do kterého by měl podnik spadat. Základním faktorem úspěšného podnikání z dlouhodobého pohledu je dynamický růst, který bývá ovlivněn velikostí podílu na trhu, který dokáže podnikatel ovládnout a udržet na úkor svých konkurentů. Na trzích, které nerostou, musí podnikatel vyvíjet snahu o získání tržních podílů konkurentů, což vyžaduje důslednou analýzu přímých a nepřímých konkurentů, jak stávajících, tak potenciálních.

Podnik naplňuje své konkurenční strategie efektivně pouze tehdy, pokud o své konkurenci zjišťuje všechny dostupné informace. Je potřeba neustále srovnávat produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace s nejbližší konkurencí. Tímto způsobem se dají nalézt konkurenční výhody a nevýhody, zahájit efektivnější marketingové strategie a připravit si obranu proti jednání konkurence. [7]

Podle M. Blažkové je odvětví definováno jako skupina podniků zásobujících určitý trh. Během definování trhu musí podnik zvážit i hranice odvětví, které jsou dány na straně poptávky možností substituce produktu za jiný a na straně nabídky mírou složitosti, s níž se dá produkt přemístit na nové tržní segmenty. [3]

Analýza odvětví a konkurence je často spojována s M. Porterovou analýzou 5-ti sil. Model poukazuje na základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a tím působí na firmy.

Obrázek 4 – Porterův model pěti sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Stávající konkurence

Rozlišují se dva typy konkurenčních výhod - nákladová a diferenciační. Konkurenční výhodou by tedy pro podnik bylo, kdyby dokázal dodávat kvalitní produkt s nižšími náklady než konkurence nebo jeho kvalita by přesahovala kvalitu u konkurence. Kvalitou se rozumí jakákoliv přidaná hodnota např.: rychlejší doprava.

Noví konkurenti

Při analýze firemního konkurenčního prostředí je potřeba zohlednit kromě současné konkurence i potenciální konkurenty z podniků působících v jiném odvětví nebo zcela nových podniků. Noví konkurenti hrozí hlavně v odvětvích s vysokou ziskovostí, které jsou lákavé pro ostatní firmy. V teorii může kdykoliv na trhu vzniknout nová firma, ale v praxi existuje spousta bariér, které vstupu brání.

Vliv odběratelů

Vliv odběratelů je ovlivňován mnoha faktory. Odběratelé se liší potřebami, velikostí, požadavky na kvalitu produktu.

Vyjednávací síla odběratelů je ovlivňována velkým množstvím faktorů, a to:

- nízký počet odběratelů
- malý počet odběratelů kupuje většinu výstupu
- síla jednoho odběratele je tak velká, že by mohl koupit producenta nebo konkurenční odběratele
- odběratelé mají nízký příjem
- existují velké náklady odběratelů na změnu dodavatele

Vliv dodavatelů

V každém odvětví je potřeba určitých zdrojů pro vznik produkce – pracovní síla, materiály, již hotové komponenty a jiné zásoby. Tyto faktory dávají vznik vztahu mezi dodavatelem a odběratelem. Dodavatelé jsou silní, pokud nastane některý z těchto aspektů:

- bez dodavatelů by odběratelé museli zastavit produkci
- existence pouze malého množství dodavatelů
- odběratelé jsou pouze podružnými zákazníky dodavatelů

Substituční produkty

V modelu jsou substitučními produkty myšleny produkty z jiného odvětví, které by mohly nahradit dané produkty podniku. Mají pro jistou skupinu odběratelů stejnou funkčnost, jen mohou být postaveny na jiné technologii. Existence těchto výrobků je hrozbou pro firmu,

jelikož se stávají konkurenčními a jejich cena má vliv na analyzovaný podnik.

Tímto modelem lze odvodit atraktivnost odvětví a tím i potenciální ziskovost cílového trhu. Trhy jsou ale natolik proměnlivé, že výsledky Porterovi analýzy mohou obsahovat značnou míru nejistoty i pro krátký časový horizont. Je potřeba tedy neustále trh sledovat a aktualizovat informace týkající se modelu. Pokud by nastala změna v některém z faktorů modelu, musí být společnost schopná neprodleně reagovat a zavést opatření. Na konci této analýzy je potřeba zhodnotit všech 5 sil dohromady. Určit rizikové jevy a vytvořit plán, kterým by se dal jejich špatný vliv na podnik omezit. Bez zhodnocení model nepodává žádné konkrétní výsledky.

3.7 Marketingové plánování

V této části podnikatelského záměru se vypracovává marketingová a obchodní strategie. Tyto strategie jsou velmi důležité pro následný úspěch podniku. Zkoumá se a vybírá se cílový trh, určuje se tržní pozice produktu nebo služby a nakonec se tvoří marketingový mix.

Tato část podnikatelského záměru informuje uživatele o zboží a službách, které podnik hodlá nabízet – jaké vlastnosti mají, jedná-li se o inovativní produkt nebo již na trhu existující, jaký užitek pro zákazníka vzniká jejich využitím, informace o životnosti apod. Velmi prospěšné se mohou stát informace, které vycházejí z požadavků potenciálních zákazníků. Proto je dobré oslovit cílovou skupinu spotřebitelů a již předem vědět, jak by na tento produkt reagovali. Dále jsou zde poskytnuty informace o cílovém trhu, jeho charakteristikách a způsobu jakým se produkt nebo služba bude zákazníkům nabízet.

Cílový trh

Cílový trh se vymezuje pomocí procesu STP (segmentation, targeting, positioning). Čím lépe je cílový trh definován, tím lépe jsou produkt nebo služby přizpůsobeny potřebám a přáním zákazníků. Špatné definování trhu může mít za následek nabízení zboží a služeb nevhodným zákazníkům a tím pádem celkový neúspěch podnikání. Nejprve se rozdělí potenciální zákazníci do skupin podle zvolených kritérií a tímto způsobem je trh segmentován. Segmentace trhu probíhá např. dle nákupního chování, požadavků na kvalitu a cenu, užití produktu atd. Je potřeba zohlednit i peněžní možnosti potenciálních zákazníků. Druhou fází procesu STP je takzvaný targeting, což znamená tržní zacílení. Z vytvořených tržních segmentů jsou vybrány ty, které jsou nejzajímavější pro podnik. Kritérii výběru jsou počet potenciálních zákazníků, jejich možný nárůst, atraktivita segmentu. Poslední fází procesu je takzvaný positioning, kde je vymezováno místo produktu na trhu. Také se označuje jako vnímání produktu zákazníkem. Výsledkem procesu je získání cílového trhu, zjištění jeho vlastností a informací potřebných pro tvorbu marketingových strategií vedoucích k prodeji.

Určení tržní pozice produktu vyjadřuje postavení produktu na trhu mezi konkurenčními nabídkami. Cílem podniku je snaha odlišit se od konkurence.

Marketingový mix

Jakmile je zvolen cílový trh může se společnost věnovat podrobnému vypracování marketingového mixu. Jedná se o taktický nástroj marketingového plánování. Zahrnuje postupy, které firma vyvíjí, aby ovlivnila poptávku po jejím produktu. [7]

Marketingový mix je složen v základní verzi ze čtyř nástrojů zvaných 4P (product, price, place, promotion). V současnosti se používá i 7P, což je 4P rozšířené o politicko-sociální nástroj (politics), veřejné mínění (public opinion) a lidé (people). Dále existují také 4C jedná se o náhled na 4P z pohledu zákazníka. Jsou to nástroje s názvem: hodnota pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost to the customer), pohodlí zákazníka

(convenience), komunikace se zákazníkem (communication). Při tvorbě tohoto marketingového mixu je vhodné provázat 4P se 4C z důvodu jeho správného použití.

Prvním nástrojem marketingového mixu je tedy produkt nebo služba. Produktu je věnována největší pozornost, jelikož uspokojuje přání a potřebu zákazníka a je hlavní podstatou nabídky firmy na trhu. Je potřeba rozhodnout jaký produkt bude nabízen, jeho kvalita, design, značka, množství, obal a služby s ním spojené. Všechny tyto aspekty je potřeba sladit s ohledem na hodnotu produktu pro zákazníka.

Druhým nástrojem je cena. Při stanovení ceny produktu je nutné brát ohled na firemní cenovou politiku, náklady, konkurenci a nákupní rozhodování potenciálních zákazníků. Pokud bude cena příliš vysoká, zákazník se při koupi bude rozhodovat, jestli pro něj produkt má takovou hodnotu, aby částku obětoval. Na druhou stranu pokud by byl produkt příliš levný, vede to ke spekulacím o jeho kvalitě.

Pro tvorbu ceny se užívá algoritmus tvorby ceny, kde se zkoumá poptávka, poslání ceny, náklady, konkurence, rozbor cenové tvorby a na základě toho se stanoví cena. Nejčastější metody tvorby cen jsou orientované na náklady, poptávku a konkurenci. Pokud by se určovala cena bez těchto znalostí, mohlo by dojít k nadhodnocení nebo naopak podhodnocení a následným komplikacím. [13]

Distribuční politika se nachází pod názvem place neboli místo. Cílem distribuční politiky je doručit produkt tam, kde je po něm poptávka, ve správný čas, kvalitě a ve vhodném množství. Je potřeba se rozhodnout, kde všude chce podnik svůj produkt distribuovat, jakým způsobem bude prezentován zákazníkům nebo prostředníkům. Distribuční politika zahrnuje distribuční cesty, které mohou být jednoduché nebo komplikovanější s několika mezičlánky. Distribuční politika je komplexní proces přesouvání zboží od výrobce až k zákazníkovi.

Posledním nástrojem marketingového mixu je propagace neboli marketingová komunikace. Jedná se o velmi rozsáhlý soubor nástrojů komunikace se zákazníky a veřejností.

Všeobecně propagace služeb je mnohem složitější než propagace výrobků. Služby jsou totiž nehmotné, neoddělitelné od poskytovatele a pomíjivé, což znamená, že se nedají skladovat nebo před vyrobit. [20]

Marketingová komunikace probíhá pomocí reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, přímého marketingu atd. Pokud je propagace vhodně zvolena může se stát velmi efektivním způsobem získávání zákazníků, a tím pádem i zisků.

V současnosti je k propagaci hojně využíván internet, na kterém se pohybuje většina obyvatel. Internetové stránky jsou nedílnou součástí každého podniku nebo by měli být. Druhým zásadním prvkem internetové propagace jsou sociální sítě, na kterých spousta lidí takzvaně žije. Pokud chceme k propagaci využít reklamu v médiích je nutné jí důkladně promyslet, aby měla zamýšlený pozitivní efekt. V dnešní době mnohdy reklamy působí opačným způsobem stejně jako prodej po telefonu a různé jiné tzv. vnucování zboží zákazníkům. Vhodným způsobem marketingové propagace jsou různé veletrhy, soutěže, nabídky slev a kupónů.

Důsledným průzkumem cílového trhu a tvorbou propracovaného marketingového mixu je vytvořen kvalitní marketingový plán, který s finančním plánem vytváří hlavní podklady pro fungující a prosperující podnik.

3.8 Finanční plánování

Finanční plánování je zásadní částí podnikatelského záměru, díky kterému je možné uvědomit si, jaké jsou naše možnosti, příležitosti a také určit kolik kapitálu bude potřeba a na co. Každá činnost podniku se odráží ve finanční oblasti, ať už je to z hlediska nákladů nebo výnosů. Pomocí plánů si stanovujeme cíle a způsoby, kterými jich bude dosaženo. Finanční plán obsahuje na jedné straně potřeby kapitálu na podnikatelskou činnost a na straně druhé zdroje finančního krytí těchto potřeb. Výsledek finančního plánování je rozhodující, jelikož vypovídá o tom, jestli je ekonomicky možné podnikatelský záměr realizovat.

V systému plánování podniku má finanční plánování zcela specifickou roli kvůli výrazně integrujícímu a průřezovému charakteru. Rozhoduje se o způsobu financování investic a běžné činnosti, o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení a o peněžním

hospodaření.

Z plánů výnosů a nákladů, peněžních toků a plánovaného výkazu zisků a ztrát jsou tvořeny hlavní výstupy finančního plánu. Finanční plán by měl dále obsahovat i rozvahu, finanční analýzu, body zvratu a plán financování

Během tvorby finančního plánu je nezbytné si uvědomit, že u nově vznikajícího podniku jsou nutné finanční prostředky nejen na zahájení ale i na pořízení oběžného a dlouhodobého majetku. Než budou obdrženy první tržby, je nutné mít finanční prostředky na náklady typu mzdy zaměstnanců, nájem, elektřina atd.

Plánování probíhá jako dlouhodobé plánování a krátkodobé.

Prvky dlouhodobého plánu:

- Analýza finanční situace
- Plán výnosů a nákladů
- Plán cash - flow
- Plánovaná rozvaha
- Investiční rozpočet
- Rozpočet externího financování

Výše zmíněnými plány výnosů a výdajů je zajišťováno, že z prováděné činnosti nebudou plynout jen výdaje ale také příjmy. Plán cash flow informuje, jestli bude dostatek finančních prostředků na realizaci záměrů. Doporučuje se sestavit plánovaná rozvaha, která obsahuje informace o vývoji majetku firmy a na druhé straně zdroje financování. Počáteční rozvaha podává informace o struktuře majetku a jeho obratu, cizích zdrojích a nerozděleném zisku.

Krátkodobý plán zajišťuje dodržení dlouhodobého finančního plánu. Zahrnuje plánovanou výsledovku (obvykle roční), roční plán cash flow, roční plánovanou rozvahu a rozpočty peněžních příjmů a výdajů, které se rozpracovávají na dny. Na finanční plánování navazuje finanční kontrola. Dohromady tyto části představují nejkomplikovanější oblast plánování v podniku.

Cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku; a k tomu je často využívána finanční analýza. [1]

Jedná se zejména o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Těmito ukazateli se zkoumá ekonomická situace podniku. U začínajícího podniku je komplikované některé z daných ukazatelů vyčíslit, jelikož podnikatel nemá potřebné podklady. Je možné využít předpokládaných hodnot, které ovšem nejsou přesné a výsledky se mohou lišit od reality. Autor by výpočet těchto ukazatelů prováděl až po prvním kalendářním roce. Kdy bude možné sestavit přesnou rozvahu.

Podle J. Vebera struktura finančního plánu obvykle sestává z:

- plán investic – rozsah investiční činnosti a zdrojů krytí (vlastní kapitál, úvěry, leasing),
- plán výnosů a nákladů z provozní činnosti podniku. [4]

Pro tvorbu finančního plánu pro nově vznikající malý podnik neboli obchod, který není potřeba financovat cizím kapitálem od bank nebo investorů a jedná se o plán, který má hodnotu hlavně pro samotného podnikatele se autor přiklání k jednodušší struktuře finančního plánu podle J. Vebera.

Je vhodné vytvořit standardní, optimistickou a pesimistickou verzi plánů.

3.9 Předpoklady úspěšnosti a rizika podnikatelského záměru

Jednou z posledních fází podnikatelského záměru by měla být schopnost prokázat jeho znalost silných a slabých stránek a také příležitostí a ohrožení podnikatelského záměru. Komplexní analýza zabývající se touto problematikou se nazývá analýza SWOT.

„Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí.“ [6]

Jedná se o strategickou analýzu, která na základě zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí vyhodnocuje výše zmíněné 4 oblasti. Silné a slabé stránky jsou spojené s interním prostředím podniku. Příležitosti a hrozby naopak s vnějším prostředím podniku.

M. Blažková ve své knize určuje postup při SWOT analýze následovně:

1. Identifikují se faktory jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro podnik.
2. Faktory se umístí do jednotlivých polí SWOT matice.
3. Kriticky se posoudí významnost a závažnost jednotlivých faktorů pro podnik,
4. Návrh odpovídajících strategických opatření.

Tuto analýzu je potřeba pečlivě vypracovat. Když bude analýza vystavěna na subjektivních názorech neodpovídajících skutečnosti, nebude analýza mít žádnou vypovídací hodnotu. Výsledky budou zavádějící a nebudou odrážet skutečnou situaci. Proto je nezbytné neustále kontrolovat nezájatost při tvorbě jednotlivých kritérií, hodnocení a vah. Je absolutně bezpředmětné zakrývat negativní skutečnosti, jelikož ve výsledku uškodí pouze podnikateli. V případě, že jsou nalezeny slabé stránky a ohrožení, je potřeba vymyslet jakým způsobem jim předcházet a případně být připraven k nápravě.

Vedle analýzy SWOT je možné provést také analýzu rizik. Rizikem je chápáno negativní odchýlení od cíle. Pomocí analýzy rizik jsou zjišťovány nejen rizikové situace ale i případné možnosti jejich nápravy. Jednou z variant provedení této analýzy je expertní hodnocení. Jedná se o odborný odhad rizik jejich významu a výskytu, čím pravděpodobnější výskyt a intenzita negativního vlivu, tím je rizikový faktor významnější.

U obou těchto analýz je nezbytné provést důsledné slovní zhodnocení. Objektivně hodnotit veškeré podstatné aspekty a dodržovat metodický postup. U analýzy rizik po vyhodnocení rizikových oblastí vymyslet strategii na jejich omezení nebo úplnou eliminaci. U SWOT analýzy vytvořit plán, jak nejlépe využít a použít hodnotné silné stránky a efektivně využít příležitosti, které se nabízejí. U slabých stránek a ohrožení stejně jako u rizik podniknout kroky, kterými se sníží možný negativní dopad.

3.10 Přílohy

V závěru podnikatelského záměru se uvádí přílohy. Jejich náplň a rozsah je proměnlivý v závislosti na typu a rozsahu podnikání. Přílohy mohou obsahovat veškeré dokumenty, které jsou prostorově náročné na umístění do projektové části. Můžou to být i takové informace, které přidávají dokumentu na důvěryhodnosti.

„ V přílohách podnikatelského plánu je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výsledovky, rozvahy a toky hotovosti, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností aj.“[2]

3.11 Prezentace podnikatelského záměru

Kvalita prezentace podnikatelského záměru má taktéž velký význam na úspěšnost. Je důležité, aby autor nebo potenciální podnikatel osobně seznámil možné investory a ostatní posluchače s podstatou svého podnikatelského záměru. Autor by měl věnovat svou pozornost verbální i neverbální komunikaci, jelikož právě neverbální komunikace bude to, čeho si budou posluchači všimnout jako první. Zachovat si chladnou hlavu a vnitřní klid je jedním ze základních faktorů úspěšné prezentace. Obsah prezentace by neměl být příliš zdlouhavý, ale je nutné vystihnout všechny stěžejní informace a vysvětlit, proč právě tento podnikatelský záměr

by měl být realizován. Doporučuje se připravit prezentaci v programu MS Power Point. Prezentace by neměla obsahovat mnoho textu ale pouze body, které vysvětlíme slovně. Zároveň s prezentací je žádoucí, aby autor předložil posluchačům tištěný podnikatelský záměr, který v případě zájmu mají možnost pročíst dopodrobna.

4 Podnikatelský záměr

V následující části práce je charakterizován zakládáný podnik, země umístění podniku, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingový plán a finanční plán. Tyto prostředky slouží k získání podstatné informace a to zda-li, je podnikatelský záměr realizovatelný či nikoliv. Informace pro tvorbu následující části byli převážně získány pomocí pozorování a výzkumu, z internetové stránky statistického úřadu Maltského souostroví a od občanů ostrova. Jelikož je ostrov Gozo malý, nejlépe se informace získávají na místě od místních občanů a úřadů. Informace byli shromažďovány během 6 měsíčního pobytu na daném ostrově. Po prostudování oficiálních materiálů například na portálu business info a informací shromážděných během pobytu vyplývá, že informace na internetových stránkách nejsou přesné a nedá se podle nich 100% řídit. Znalost místních poměrů je neocenitelným přínosem pro tvorbu tohoto podnikatelského záměru. Veškeré finanční částky budou v praktické části uváděny v eurech, jelikož euro je měna používaná v Maltském souostroví.

4.1 Titulní strana

Název podniku: Sunny fashion
Sídlo: Marsalforn bay, Gozo, Malta
Odpovědná osoba: Karina Zvolánková, Nad Vodovodem 37, Praha 10
Kontakt: sunny@sunnyfashion.eu
+35620465321

Forma podnikání: Živnost
Předmět podnikání: Prodej sezónního módního zboží a doplňků

Tento podnikatelský plán bude sloužit jako návod na realizaci podniku s oděvním zbožím a doplňky. Dále může sloužit jako zdroj informací pro poskytovatele cizího kapitálu. Informace uvedené v této práci jsou důvěrné a jejich šíření je možné jen se souhlasem vlastníka.

Částka financování: 30 000€

4.2 Exekutivní souhrn

Zde jsou shrnuty základní informace o podniku, jeho umístění, právní formě a organizační struktuře. Dále jsou definovány obecné hlavní cíle dlouhodobého a krátkodobého charakteru. Charakteristika produktu a potřeby kapitálu jsou definovány až v dalších částech práce.

4.2.1 Základní informace o podniku

Společnost Sunny fashion se bude zabývat prodejem zboží a službami s prodejem souvisejícími. Jedná se o prodej módy a módních doplňků. Název podniku byl vybrán tak, aby splňoval podmínku zapamatovatelnosti, jednoduchosti a aby bylo poznat, o prodej jakého sortimentu se jedná. Proto je v názvu podniku slovo sunny z angličtiny slunný naznačující letní, lehké, slunné, veselé, barevné oděvy a slovo „fashion“, které jednoznačně určuje, že se bude jednat o zboží oděvního a módního průmyslu. Název podniku je v anglickém jazyce, který je na ostrově používán jako úřední jazyk stejně jako maltština. Název není registrovaný jiným subjektem a může být použit pro tento podnikatelský záměr.

4.2.2 Umístění podniku a charakteristika ostrova

Charakteristika ostrova Gozo

Ostrov Gozo neboli v maltském jazyce Ġhawdex se nachází ve Středozezemním moři v Maltském souostroví. Úředním jazykem je zde, jak maltština, tak angličtina, jelikož souostroví je bývalou anglickou kolonií. Maltské souostroví tvoří tři ostrovy (Malta, Gozo, Comino). Ostrov Gozo je znám díky historickým památkám a v dnešní době je považován za jednu z nejoblíbenějších destinací pro potápěče. V letních měsících poměrně vyprahlý ostrov se v zimních měsících mění na úrodnou půdu pro pěstování velkého množství druhů ovoce a zeleniny. Oproti ostrovu Malta je ostrov méně rozvinutý spíše venkovského rodinného typu.

Místní občané jsou známi jako „Gozitans“. Počet obyvatel nepřevyšuje 40 000. Rozloha ostrova je pouhých 67km². Nejoblíbenějšími místy pro turisty a místní obyvatele jsou města Marsalforn a Xlendi, která leží na pobřeží Středozemního moře. Vzhledem k velkému množství historických památek (například Gigantija, která spolu s megalitickými chrámy na Maltě tvoří nejstarší známé volně stojící konstrukce na světě, dále je ostrov znám jako domov nymfy Calypso z Homerovi Odyssea), oblíbenosti destinace potápěči, kráse čistého moře a velkého množství církevních staveb (kostel v Xewkija má větší dóm než katedrála sv. Pavla v Londýně) je ostrov Gozo, čím dále tím více oblíbenou turistickou destinací.

Umístění podniku

Působíště podniku by mělo být již zmíněné město Marsalforn, přímo Marsalforn Bay neboli přímo promenáda u moře viz. Příloha 1. Časem by bylo samozřejmě možné působíště rozšířit na celé souostroví, pokud by byl k podniku vytvořen i e-shop. Město Marsalforn i ostrov Gozo je vybrán pro provozování podniku z důvodu velmi nízké konkurence a velmi dobré infrastruktury pro cestovní ruch. Město Marsalforn má pouze jeden obchod s oděvním sortimentem, 3 obchody se suvenýry a doplňky na neuvěřitelných 30 restaurací, 3 hotely, 4 potápěčská centra, 3 penziony a minimálně 300 apartmánů, které se v letních měsících zaplní turisty nebo maltskými obyvateli. Marsalforn bay na ostrově Gozo je jedním z nejdynamičtějších turistických letovisek Maltského souostroví. Ostrov Gozo byl na začátku roku 2014 vyhlášen třetím nejlepším ostrovem v Evropě serverem TripAdvisor. V průměru se počítá, že každý rok s rostoucí tendencí navštíví ostrov Gozo 500 000 občanů Malty a dalších 700 000 turistů z evropských zemí. Odhaduje se, že polovina návštěvníků Malty se rozhodne jet na ostrov Gozo a z toho 70% navštíví město Marsalforn. Kromě toho každý rok ostrovy navštíví tisíce lidí, kteří emigrovali do Velké Británie, Kanady, Austrálie a Spojených států.¹

¹ Informace získány od Frank Psaila, podnikatel, ekonom a občan ostrova Gozo

Dalším velmi dobrým důvodem pro umístění podniku právě v Marsalforn bay je plánované vytvoření jachtařského klubu s přístavem o 500 místech v následujících pěti letech. V takovém případě by se z města stalo mnohem luxusnější a navštěvovanější letovisko.

Provozovna obchodu Sunny fashion bude umístěna na promenádě města Marsalforn. Momentálně jsou zde 3-4 možnosti, kam nový obchod umístit. Obchod bude provozován v pronajatých prostorech, jelikož nákup budovy není ve finančních možnostech vlastníka a v prvním stádiu podnikání by ani nebyl výhodný. Podnikání bude sezónního charakteru (v letních měsících), avšak prostor bude pronajímán na celý rok, pokud nebude možné dohodnout se s majitelem objektu na jiných podmínkách. Sezóna na ostrově je od 1.4 – 30.10, hlavní sezóna probíhá v měsících 1.6 – 30.9.

V následující tabulce jsou uvedeny prostory k pronájmu, které by bylo možné využít, pokud by byl obchod otevřen v létě roku 2015.

Tabulka 1 – Ceny pronájmu prostor v Marsalforn Bay

Umístění obchodu	Výměra (m ²)	Měsíční nájem v €	Roční nájem v €
Seafront 1	30	90	1 080
Seafront 2	50	104	1 250
Seafront 3	75	150	1 800

Zpracování: vlastní zdroje²

Jako nejlepší varianta je zvolen seafront 2 s výměrou 50m² a měsíčním nájmem 104 €. Prostor bude dostačující a cena za nájem odpovídající místním poměrům. Z pohledu vlastníka jakožto občana české republiky je cena velmi nízká a tím pádem velmi výhodná. Seafront 1 je sice cenově výhodnější ale prostor by byl velmi stísněný. Seafront 3 je prostorově nejlepší pro svou velkou výměru ale cena nevyhovuje a pro potřeby obchodu není taková výměra nutná. Každá s uvedených variant má sociální zařízení (WC). Prostory jsou vybílené, ale drobné úpravy budou nutné.

² Číselné údaje získané od místních pronajímatelů bytů a prostor

4.2.3 Organizační struktura

Organizační struktura bude v prvních letech podniku velmi jednoduchá, a proto ji není nutné zobrazovat graficky. Vlastník společnosti bude zároveň zaměstnancem. Vlastník bude mít společníka, který bude také zároveň zaměstnancem, a budou se v prodejně střídat. Ostatní služby - daňový poradce, účetní poradce budou pořizovány externě, pokud to bude nezbytně nutné.

4.2.4 Právní forma podnikání

Podnik s názvem Sunny fashion bude zřízen na jméno vlastníka v souladu s ustanovením obchodního zákoníku Malta. Bude se jednat o podnikání na živnost, která se na daném území vydává s ohledem na obor podnikání:

- pouliční prodej
- kamenný obchod

Živnost je zde vydávána na konkrétní adresu pronajatého subjektu, identifikační číslo vlastníka, nájemní smlouvu a potvrzení od architekta, že prostory splňují podmínky pro provozování obchodu. Potvrzení bývá součástí nájemní smlouvy, pokud ne je nutné o něj zažádat. Cena se pohybuje kolem 2 000€. Za živnost se platí 100€ měsíčně, což znamená 1 200€ ročně, tato částka se musí započítat do nákladů podniku.³

³ Informace o potvrzení od architekta a peněžní částky získány od živnostníka Josef Pfeifer, český občan žijící na ostrově Gozo

4.2.4 Hlavní cíle podniku

Před založením nového podniku a při tvorbě podnikatelského záměru je důležité vytyčit hlavní cíle podniku. Níže jsou vyjmenovány cíle podniku, které budou dosahovány v dlouhodobém a krátkodobém horizontu.

Dlouhodobé cíle:

- Návratnost investic – snaha za první 3 období získat zpět investice vložené do podnikání. Jedná se o splacení půjčky po prvním roce činnosti podniku a návrat investice společníků do 3 let.
- Maximalizace zisku
- Získání dobrého jména – zvyšování prodeje a počtu klientů

Krátkodobé cíle:

- Vytvoření lákavého interiéru
- Tvorba žádoucího sortimentu
- Efektivní reklama na ostrově Gozo

Všechny zmíněné krátkodobé cíle jsou měřitelné návštěvností obchodu, prodejem a zisky.

4.3 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí byla vybrána PEST analýza, kde jsou zhodnoceny 4 oblasti vnějšího prostředí. PEST analýza provádí hodnocení Politické, Ekonomické, Sociální, Technické a technologické. Z důvodů umístění podniku v zahraničí je analýza vnějšího prostředí velmi důležitá. Politicko-právní situace je podstatná z důvodu znalosti zákonů a předpisů týkajících se předmětu podnikání, daňového zatížení a různých povolení pro cizince. Sociální a ekonomická situace ukazuje, jestli je reálná možnost se s daným typem podniku prosadit na tomto ostrově. Technické faktory nemají vliv na podnik, a proto nebudou podrobně rozebírány.

4.3.1 Politicko-právní faktory

V této části analýzy je hodnoceno politicko-právní prostředí. Jedná se o zákony, předpisy, daňové zatížení a povolení, které se týkají, jsou nutné nebo mají dosah na činnost příslušného podniku.

Podnik musí být zaregistrován na úřadě pro sociální zabezpečení. Tento krok umožní podniku získat finanční i sociální podporu od vlády. Pro možnost založení podniku je nutné vlastnit ID kartu, která se vystavuje nejdříve po 6 měsíčním pobytu a pracovní činnosti na ostrově. Tuto podmínku vlastník splňuje. Tato podmínka není oficiální informací, ale v praxi platí. Dále je potřeba si zažádat o daňové registrační číslo u daňové správy. Daňová kniha lze objednat on-line po obdržení registračního čísla. Zařídít právní registraci u organizace ETC (Employment and Training Corporation). ETC je informováno o nově uzavřených zaměstnaneckých poměrech a stejně tak o jejich ukončení. V neposlední řadě je nutné podat žádost u ministerstva obchodu, ředitelství Trade Services o povolení k uvedené obchodní činnosti podle zákona o obchodování. Žádost by měla být provedena na přiloženém formuláři (Příloha 4) spolu s certifikátem architekta o změně použití prostor, které se vydává k pronajatým prostorám. Schválení žádosti je podle úřadů vydáváno do 10-15 pracovních dnů. Ze zkušeností místních občanů České republiky je termín vydání minimálně 2x tak dlouhý u jakýchkoliv žádostí, proto je nutné s touto prodlevou počítat. Politické zřízení je stabilní. Vymáhání práva je efektivní, jelikož ostrov je velmi malý (nic se neutají, na soudy se nečeká roky).

Daňový systém na Maltě se odvíjí od hodnoty příjmu. V následující tabulce je znázorněno daňové zatížení, daň z příjmu fyzických osob.

Tabulka 2 - Daň z příjmu fyzických osob

Zdanitelný příjem v €	Sazba daně v %
11 400	0
11 401 – 20 500	15
20 501 – 28 000	25
nad 28 000	35

Zdroj: Vlastní zpracování, <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-na-malte-2.html>

Dále může být vlastník zatížen daní z přidané hodnoty, která podle platného daňového systému Maltského souostroví vzniká, pokud příjmy ze zboží tvoří víc jak 34 941€. [21]

4.3.2 Ekonomické faktory

Obecně mezi ekonomické faktory patří trendy HDP, hospodářský cyklus ekonomiky, inflace, nezaměstnanost, devizové kurzy. Statistické hodnoty jsou uvedeny pro celé souostroví, pro samotný ostrov nejsou sestaveny.

Z výroční zprávy centrální banky Malty vyplývá, že maltská ekonomika je odolná proti externím šokům a zůstává stabilním pilířem jádra Eurozóny. Podle národní statistické kanceláře předběžné odhady naznačují, že hrubý domácí produkt (HDP) za první čtvrtletí 2014 činil 1 771 milionů eur, což představuje nárůst 5,0% oproti stejnému období minulého roku, kdy HDP vzrostl o 3,5%. Od roku 2011 hodnota HDP kolísavě roste. V roce 2013 byla 2,5%. V teoretické rovině je možné říci, že hodnota HDP souostroví neovlivňuje prodeje, činnost nebo počty zákazníků podniku. Jedná se o ukazatel sloužící k zobrazení určité životní úrovně, proto nelze říci, že bude ovlivňovat konkrétní podnik. Míra inflace měla v roce 2013 hodnotu 1,38%, přičemž během posledních let klesala. Pokud by míra inflace rostla, může negativně ovlivňovat podnik, jelikož příjemci mezd, platů a důchodů jsou tím postiženi a kupní síla příjmů klesá. Nezaměstnanost je nižší než 8% z 177 400 registrovaných obyvatel a

stále klesá. Co se týče turistické návštěvnosti ostrovů, trend je v posledních letech konzistentně rostoucí. Od ledna do srpna 2014 navštívilo souostroví necelých 1 200 000 turistů, z čehož jak bylo řečeno dříve, navštíví Gozo odhadem 70%.⁴ Kurz koruny je nejslabší za posledních 6 let, za jedno euro se platí 27 - 28Kč. Pokud bude podnik produkovat zisky v zahraničí a převádět je na českou korunu, pak přetrvávající slabý kurz by byl pro podnik výhodný.

4.3.3 Sociální faktory

Sociální faktory zohledňují celé sociální a kulturní prostředí, které ovlivňuje podnik. Jedná se například o faktory jako je věková struktura a velikost populace, životní úroveň, vzdělání, postoje, zvyky a náboženství.

Na ostrově žije přibližně 38 000 obyvatel. Hustota zalidnění je 557 obyvatel na km². Životní úroveň obyvatelstva je v celku dobrá, jelikož ostrov začal být poměrně populární jak pro turisty a potápěče, tak místní obyvatelé, pokud měli kapitál a nápad, začali podnikat v oborech podporujících cestovní ruch. Další část populace pěstuje ovoce a zeleninu, kterou nevyvázejí, ale přímo na ostrově prodávají, čímž podporují soběstačnost a ekonomiku. Podpora zde funguje, jak pro místní občany, tak i pro zaregistrované cizince, což lze hodnotit, jak pozitivně tak i negativně z pohledu místních občanů. Dlouhodobé pronájmy prostor a bytových jednotek jsou v porovnání s našimi v České republice velmi nízké (např. 250€ za 3+1, dvěma koupelnami a terasou). Občané jsou velmi nábožensky založení, chodí pravidelně do kostela, víru praktikují, potrat je zde stále zakázán a rozvod do nedávna také. Na druhou stranu, co se módy týká, maltské ženy se oblékají poměrně vyzývavě a extravagantně. Během letní sezóny je každý víkend oslavován jeden z místních svatých. Svátky jsou provázeny karnevaly, ohňostroji a bujarými oslavami.

Sociální faktory nejsou velkou hrozbou pro podnik, protože cílovou skupinou kupujících jsou převážně turisté. Přesto je nutné a vhodné respektovat veškeré zvyky, postoje a náboženství místních obyvatel.

⁴ Informace z portálu národního statistického úřadu Malta

4.3.4 Technické a technologické faktory

Tato oblast faktorů nemá velký vliv na společnost, která bude zakládána, a proto nebude podrobně probírána. Podnik se až na nepravděpodobné výjimky nedostane do styku s těmito faktory. Jedná se například o nové vynálezy, objevy, nové technologie, státní podporu výzkumů, morální opotřebení produktů.

Podnik bude potřebovat pro vykonávání své činnosti pouze jednoduchý hardware a software.

4.3.5 Výsledky PEST analýzy

Shrnout výsledky celé analýzy PEST, lze pomocí následujících základních otázek.

Které z vnějších faktorů ovlivňují podnik?

- Z oblasti politicko-právní jsou to hlavně podmínky, za kterých můžou cizinci podnikat v Maltském souostroví.
- Z ekonomických faktorů má zásadní pozitivní vliv stoupající cestovní ruch. Dále slabá koruna vůči euru je velmi významný a pozitivní jev při podnikání, tvorbě zisku v zahraničí a převádění do ČR.
- Ze sociálních faktorů mají vliv na podnik nízké nájem, jak prostor pro podnikání, tak ubytovacích prostor. Další vliv na obchod může mít nábožensky založený lid.

Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

- Pokud by se změnily podmínky ohledně podmínek pro podnikání cizinců, mohlo by to mít dopad na existenci podniku. Momentálně se žádné změny neplánují.
- Jestliže nastane pokles cestovního ruchu, bude to mít fatální vliv na podnik. Vzhledem k plánu výstavby jachtařského klubu v blízkosti obchodu, tento trend bude spíše nehrozí. Posílení koruny by ovlivnilo zisky podniku.
- Vzrostou-li ceny pronájmů, bude to mít vliv na zisky podniku.

- Je nutné být obezřetný v ohledu na zvyky a postoje místních obyvatel.

Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

- Subjektivní názor je takový, že v blízké budoucnosti při založení podniku budou nejdůležitějšími aspekty podmínky pro založení podniku viz. politicko - právní faktory. Čas potřebný pro získání veškerých povolení, ochota úředníků a podpora.
- Brát ohledy na místní obyvatele. Je potřeba si získat místní obyvatele, aby vlastník neměl problémy s provozováním obchodu. Respektování zvyků, postojů, návyků a náboženství.

4.4 Analýza mikroprostředí

Po prozkoumání vnějšího prostředí je nezbytné analyzovat také vnitřní prostředí neboli mikroprostředí podniku. Výsledky analýzy vnějšího prostředí, není podnik schopen ovlivnit, jelikož makroprostředí ovlivňuje podnik ale nikoliv naopak. Vnitřní prostředí je takové, se kterým je podnik každodenně úzce propojen, musí v něm fungovat a rychle reagovat na změny. Jedná se o prostředí, které ovlivňuje podnik ale i podnik může do jisté míry ovlivňovat toto prostředí. Z toho vychází, že každý podnikatelský subjekt, tedy i „Sunny fashion“ by měl mikroprostředí důkladně prozkoumat a vyhodnotit, čemu bude muset čelit.

Faktory mikroprostředí pro daný podnik jsou:

- Konkurence
- Dodavatelé
- Odběratelé neboli zákazníci
- Substituty

Pro analýzu vnitřního prostředí bude využit Porterův model pěti sil, který odpovídá vybraným faktorům nejvíce ovlivňujícím podnik Sunny fashion.

4.4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je analýza struktury a konkurence v odvětví. M. Porter ve svém modelu definoval 5 základních sil, které charakterizují konkurenční prostředí. Tato analýza vyhodnocuje každou z těchto pěti sil a poukazuje, jaký bude mít každá z nich vliv na daný podnik. Grafické znázornění modelu je v teoretické části práce na obrázku 3.

Konkurenční rivalita

Z analýzy konkurence vychází, že konkurenční rivalita nebude v blízké době problémem. V dané lokalitě není velký počet stávajících konkurentů, a proto by nemělo být složité získat podíl na trhu, pokud budou produkty podniku atraktivní. Fixní náklady nejsou vysoké. Neexistují zde žádné zásadní bariéry vstupu na trh, ale trh je v dané lokalitě ovlivněn žádoucími volnými prostory k pronájmu, kterých je zde omezený počet. Stávajícími konkurenty zde přímo ve vybraném místě působení je obchod s oblečením etno stylu a dále čtyři obchody s turistickými suvenýry. V této lokalitě, jak už bylo dříve zmíněno, se nachází na tento počet obchodů přes 30 ziskových restaurací. Proto je segment z tohoto pohledu hodnocen jako přitažlivý a nevyužitý. Pokud se zde nachází tolik ziskových restaurací, proč by se zde neměl prosadit obchod s letní konfekcí a doplňky. Na celém pobřeží se nenachází jediný obchod s plavkami.

Rivalita ze strany nových konkurentů

S ohledem na možné nové konkurenty je segment přitažlivý, a proto by mohl být hodnocen jako rizikový z hlediska vstupu nových konkurentů. Strukturální bariérou by mohlo být omezené množství žádaných prostorů k pronájmu. Noví konkurenti budou přicházet na trh a budou ohrožením, které lze částečně eliminovat zvýšením bariér vstupu na trh. Jedná se o snižování cen, na které nová firma nebude moci klesnout nebo zvýšením kvality. Stane-li se lokalita luxusním resortem, je nutné, aby se podnik přizpůsobil novým podmínkám a změnil sortiment, tak aby byl i nadále atraktivní.

Rivalita ze strany zákazníků

Pokud mají zákazníci velkou vyjednávací moc, segment se stává nepřitažlivým. Tohoto faktu se podnik v současné i blízké době nemusí obávat. Podnik bude obchodovat s produkty, které se v dané lokalitě (neboli na celém ostrově) neprodávají, a proto nebudou mít zákazníci takovou vyjednávací sílu. Produkty nebudou významnou částí nákladů zákazníků. Vlastník se bude snažit, aby prodával zboží, které bude mít pro zákazníka v daný moment vysokou užitnou hodnotu a bude atraktivní.

Rivalita ze strany dodavatelů

Rivalita ze strany dodavatelů nastává, pokud dodavatelé mají možnost zvyšovat cenu a snižovat kvalitu. Kdyby bylo v plánu hledání odběratelů v dané lokalitě, byla by tato hrozba reálná. Na ostrově bude velmi málo dodavatelů, a proto bude možné držet ceny nahoře. Jelikož se bude zboží dovážet ze zahraničí, kde je velké množství potenciálních dodavatelů, jejich moc klesá. Vybere se nejvhodnější dodavatel, který bude vyhovovat cenou, kvalitou a ostatními obchodními podmínkami.

Rivalita ze strany substitutů

Ohrožení ze strany substitutů je možné. Jako substituty jsou zde brány letní oděvy a doplňky. Jak již bylo řečeno, v okolí zamýšleného podniku funguje „etno“ obchod a na ostrově je několik obchodů s dámskou módou. Z toho důvodu se podnik bude snažit o co největší diferenciaci zboží, bude se snažit prodávat jiné zboží než konkurence. Nebude se jednat o oděvy „etno“ stylu, ani žádné suvenýry. Vlastník chce získat podíl na trhu tím, že využije a zaplní existující díru na trhu.

4.4.2 Výsledky Porterova modelu pěti sil

Celkově lze situaci vycházející z Porterova modelu hodnotit jako pozitivní. Stávající konkurence je velmi nízká a obchoduje s jiným druhem zboží. Je zde velké množství potenciálních zákazníků, pro které by podle odhadu měl mít produkt vysokou užitnou hodnotu v momentě

nákupu i po něm. Jedná se o exkluzivní zboží na daném území, což by mělo pro podnik také přinášet pozitivní efekt. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, jelikož zde je více možností nákupu zboží. Možní noví konkurenti jsou ohrožením, které se podnik bude snažit snižovat odlišnými produkty, propagací, a pokud to nepůjde jinak, tak i snižováním ceny. Substituty v současné době nejsou problémem, pokud se situace změní, bude jí podnik řešit podobně jako hrozbu nových konkurentů operativně.

4.5 Marketingový plán

Kvalitní marketingový plán je základním předpokladem pro úspěch podniku a jeho produktu na trhu. Podnikatel se musí zamyslet:

- komu chce své produkty, zboží prodávat
- jak toho chce dosáhnout
- co k tomu bude potřebovat
- do čeho bude muset investovat
- jakých cílů se chce držet a jak jich dosáhnout

Marketingové cíle

- vytvoření ziskového sezónního obchodu s módou
- usilování o získání 60% cílového trhu s letní módou
- hlavním marketingovým cílem je tvorba zisku (čistý zisk za první kalendářní rok ve výši 5 000€ pro společníky)
- obchodní marže ve výši 100%
- strategickým cílem je stát se vedoucím podnikem zabývajícím se prodejem letního a plážového zboží
- snaha o maximální odlišení produktů od konkurence
- získání a udržení zákazníků

Poslání

- obchod s oděvy pro obě pohlaví v atraktivním a příjemném prostředí
- sloužit zákazníkům a pomocí nich generovat zisk
- politika dobrých sousedských vztahů

Klíče k úspěchu

- umístění podniku v místě vysokého cestovního ruchu
- vynikající zákaznický servis
- kvalitní výrobky a sledování módních trendů

Z výzkumu provedeného během pobytu na ostrově Gozo vyplývá, že zde jsou některé marketingové strategie, které zaručují úspěch. Jako například:

- budování vztahů se zákazníky tak, aby si pokaždé, když si budou chtít něco koupit, vzpomněli na obchod Sunny fashion,
- strategie prostoru pro slevy (je nutné při tvorbě cen myslet na možnost slevy, která zákazníka přesvědčí k nákupu)
- atraktivní sortiment, který zmírní dopady sezónnosti obchodu.

Objemy prodeje budou velmi závislé na počtu návštěvníků ostrova Gozo z Malty nebo zahraničí. V následující tabulce jsou znázorněny počty návštěvníků ostrova Gozo pomocí počtu pasažérů, kteří byly přepraveni trajektem z Malty na Gozo v jednotlivých čtvrtletích posledních let. Z tabulky je evidentní, že počty pasažérů, a tím pádem počty návštěvníků ostrova rok od roku rostou.

Tabulka 3 – Počty pasažérů na trajektech v letech 2012 – 2014

	2012	2013	2014
Leden - Březen	774 147	814 754	895 824
Duben - Červen	1 079 367	1 150 990	1 207 361
Červenec - Září	1 337 755	1 407 746	1 499 734
Říjen - Prosinec	901 260	1 021 615	-----
Celkem	4 092 529	4 395 105	-----

Zdroj: Vlastní zpracování, National statistics office of Malta

4.5.1 Cílený marketing

Základem celého marketingového plánu je cílený marketing neboli proces STP (Segmentation, Targeting, Positioning). Jedná se o tří fázový proces, kdy jsou identifikovány a charakterizovány hlavní tržní segmenty (Segmentace). Volí se jeden nebo několik segmentů vhodných pro vstup (Targeting- Tržní cílení) a nakonec výběr, vývoj vhodných produktů a jejich sdělování potencionálním zákazníkům (Positioning- Tržní umíst'ování). Hlediska segmentace podstatná pro podnik jsou následující:

Geografické – Maltské souostroví, Gozo, Marsalforn, důležitý faktor je podnebí, počet místních obyvatel ale hlavně počet turistů,

Demografické – ženy a muži ve věku 15-70, střední a vyšší vrstva,

Psychografické – aktivní a rekreační životní styl, opalování, potápění, atd.

Po důkladném prozkoumání trhu při 6-ti měsíčním pobytu na místě působení podniku, pomocí metody pozorování a dotazování, byly vybrány tři cílové segmenty, na které se podnik bude zaměřovat. Podnik se bude zaměřovat na aktivní muže ve věku 15- 70, kteří si rádi koupí něco kvalitního, pohodlného a stylového se světoznámou značkou ve světě surfingu a

skatingu. Dále a hlavně se společnost bude zaměřovat na ženy ve věku 15-70, kterým bude nabízet jak letní oblečení značkové za vyšší cenu, tak i neznačkové za nižší cenu. Tímto způsobem se pokusí oslovit širší spektrum možných zákazníků. Prodejem atraktivních doplňků v různém provedení a z různého materiálu se podnik bude snažit zasáhnout jak mladé ženy, tak starší ženy a i muže, kteří chtějí ženu obdarovat něčím hezkým. Společnost chce svým sortimentem, interiérem, propagací, co nejvíce dostát svému názvu Sunny fashion neboli slunná móda a také se maximálně odlišit od konkurence.

4.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, které podnik využívá k dosahování vytyčených cílů na vybraném cílovém trhu. Jedná se tedy o charakteristiku a konkretizaci veškerých kroků, které společnost provádí, aby vzbudila zájem o její produkty nebo zboží. Marketingový mix je taktickým nástrojem marketingového plánování. Na rozdíl od procesu STP, který je procesem strategickým. Základní marketingový mix je 4P (Product - produkt, Price - cena, Place - místo, Promotion- propagace). Pro potřeby této práce je využito a podrobně rozebráno právě zmíněných 4P a zároveň zhodnoceno související 4C (Customer Value – hodnota z hlediska zákazníka, Cost to the Customer – náklady pro zákazníka, Convenience – pohodlí zákazníka, Communication – komunikace se zákazníkem), které se zaměřuje na zákazníka. Marketingový mix je správně používán, pokud se marketér dívá jak z pohledu prodávajícího, tak kupujícího.

Produkt

Obchod „Sunny fashion“ bude zakládat svou image na slunném, barevném, veselém, čistém a plážovém stylu. Takové budou i produkty, které se budou v obchodě prodávat. Jedná se o nákupní výrobky. Veškerý sortiment obchodu se bude držet trendů v módním průmyslu. Kvalita sortimentu se bude držet vyšší úrovně nebo standartu. Základním a hlavním zbožím budou značkové i neznačkové plavky pro ženy a muže, které zde na trhu chybí, a přitom je to první věc, která je očekávána v obchodě každého letoviska u moře. Z dotazování místních

občanů a turistů vyplývá, že by o obchod tohoto typu měli zájem. Místní občané z Goza a Malty potvrdili, že obchod s letním oblečením a doplňky by byl na daném místě životaschopný a ziskový. Zboží bude prezentováno v obchodě na stojanech, výstavních a policích. Bude poskytovat záruku výměny zboží, pokud nebylo zboží nošeno. Bude snaha o to, aby veškerý sortiment měl na daném místě i jinde dostatečnou užitnou hodnotu z pohledu zákazníka.

Sortiment je volen tak aby se v danou chvíli zákazníkovi zdál přitažlivý, hodnotný, a proto ho bude chtít koupit a utratit za něj peníze.

V budoucnu, pokud bude podnik dosahovat vytyčených cílů, je v plánu jeho rozšíření. Rozšíření o e-shop s působností v Maltském souostroví, popřípadě Sicílie. Dále je možnost podnikání rozšířit o zakázkovou výrobu ve smyslu tvorby vlastních doplňků a oděvů podle vlastních stříhů a nápadů. V této práci nebude nadále rozšiřování podniku věnována pozornost. Zamýšlený sortiment je následující:

- Značkové oblečení Quiksilver, Roxy – plavky, trička, kratšasy, šaty, sukně, žabky
- Neznačkové oblečení – plavky, plážové šaty a šátky,
- Doplňky – korále, náramky, čelenky, náušnice z různých materiálů
- Brýle

Vybraný vzorek produktů je k nahlédnutí v příloze 3 na konci práce.

Cenová politika

Cena je marketingovým prvkem, který je nutno velmi pečlivě a opatrně stanovit či určit. Při stanovování ceny je nezbytné upřesnit její poslání, odhadnout náklady a poptávku, znalost a rozbor konkurence, čímž se zabývá algoritmus stanovení ceny. Posláním ceny bude maximalizace využití vytyčených cílových segmentů trhu a snaha o maximalizaci běžných zisků. Z dotazování místních občanů a turistů a z pozorování konkurence vyplývá, že poptávka po daném zboží existuje a je vysoce nenasycená. Co se týká nákladů, podrobně budou vypracovány v kapitole náklady. Nejedná se o žádnou výrobní činnost. Náklady budou zejména nákup zboží, nájem a doprava zboží. Dobrá znalost cen konkurence a jejich klientů

umožní držet správnou cenovou hladinu, kterou zákazníci budou ochotni zaplatit. U značkového zboží se bude cena lišit, konkurence neprodává značkové zboží, prodeje bude dosahováno motivací zákazníků přes kvalitu, světoznámou značku originální design. Cena bude tvořena přírůžkou k nákladům za zboží. Přírůžka se bude pohybovat v hodnotě 60% až 100% z nákladů na zboží stejně jako u konkurence. Z pozorování je zřejmé, že zákazníci rádi dostávají slevy, proto při tvorbě ceny bude k tomuto aspektu přihlíženo a cena bude stanovena, tak aby zákazník mohl dostat například 5% slevu.

Tabulka 4 – Ceník konkurence (Ethno obchod) v €

Produkt	Nákupní cena za kus	Prodejní cena za kus
Kalhoty	10 – 15	20 – 30
Trička	5 - 15	10 – 30
Šaty	8 – 15	16 – 30
Kabely	10 – 15	20 – 30
Plážové šátky a šaty	2 – 10	5 – 20
Doplňky	1 - 5	2 – 10

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurence se zabývá prodejem fair trade zboží. Prodává oblečení a doplňky z Indie, Bali, Nepálu. Jednou ročně nákupčí daného obchodu takzvaně objedou svět a nakoupí zboží, které následně pak prodávají na ostrově Gozo se 100% marží na jednotku a tím tvoří své zisky.

Obchod Sunny fashion se u značkového zboží bude snažit držet marže 100%. Vyšší ceny by možná nebyli konkurenceschopné i když čeští prodejci mnohdy mají marže až 200%. U neznačkového zboží bude podnik následovat konkurenci a snažit se také o 100% marži.

Ceny v tabulkách jsou orientační. Jako doplňky je myšlena široká škála náušnic, náhrdelníků a náramků.

Po domluvě s výhradním distributorem značkového zboží Quiksilver a Roxy pro Českou republiku bylo dohodnuto, že zboží při odběru nad 500ks bude nakupováno

v hodnotách, které jsou v tabulce 5. U ostatních dodavatelů je dohodnuto, že pokud bude zboží odebíráno ve větším množství, cena nákupu bude 50% z normální prodejní ceny.

Tabulka 5 – Ceník obchodu Sunny Fashion v €

Produkt	Nákupní cena za kus	Prodejní cena
Značková trička	10 - 20	20 - 40
Značkové kraťasy	15 - 25	30 - 50
Značkové šaty a sukně	15 - 30	30 - 60
Značkové plavky	15 - 25	30 - 50
Značkové žabky	5 - 15	10 - 30
Plavky	6 - 15	12 - 30
Plážové šátky a šaty	2 - 10	4 - 20
Brýle	5 - 15	10 - 30
Žabky	2 - 6	4 - 12
Doplňky	1 - 10	2 - 20

Zdroj: Vlastní zpracování

Distribuční politika

Pod slovem místo (place) se ukrývá distribuční politika. Další nástroj marketingového mixu. Zabývá se veškerými činnostmi, které zpřístupňují výrobky nebo služby zákazníkům.

Distribuční cesta u daného podniku je následující:

Obrázek 7 – Grafické znázornění distribuční cesty



Zdroj: Vlastní zpracování

Prodej bude v prvním roce nebo letech probíhat pouze v místě obchodu, takže není

důvod řešit tvorbu distribučních cest a jejich hodnocení. Pohodlí zákazníka v tomto případě nebude zajištěno dovozem a internetovým nákupem. Podnik se bude na začátku zaměřovat pouze na klientelu v místě působení.

Doprava zboží k vlastníkovi v České republice bude pomocí služeb PPL a nebo vlastníkem samotným. Přeprava zboží na Gozo bude částečně pomocí letecké dopravy (ČR – Malta) a částečně vlastníkem samotným nebo místní dopravní společností (Malta – Gozo).

Zásilka bude přepravována letadlem do hlavního města Malty, přepraví se autem nebo dodávkou k trajektu. Dále od trajektu v přístavu na Gozu do města Marsalforn. Cesta se zdá být komplikovaná a dlouhá ale ostrovy jsou malé, což znamená, že celý transport z letiště na místo určení zabere maximálně 3 hodiny.

Pro přepravu zboží byla vybrána letecká přeprava, která je hodnocena jako nejefektivnější, časově nejvýhodnější a finančně nejlevnější. Přepravu zboží bude zajišťovat letecká společnost Delta international cargo, s.r.o. Přeprava probíhá na europaletách s rozměry 120x80x180. Cena přepravy se většinou odvíjí od objemové hmotnosti neboli volumetrické hmotnosti, která vychází právě z rozměrů zásilky, které jsou vyděleny koeficientem 6 000. Výsledkem vzorce je 288 vol. Kg. Znamená to, že je vhodné aby zásilka o rozměrech 120x80x180 měla právě 288 kg jelikož touto hmotností bude určena cena dopravy.⁵

Marketingová komunikace

Propagace neboli marketingová komunikace je dlouhodobým procesem řízení a usměrňování nakupování zákazníků. Marketingová komunikace podniku bude probíhat pomocí reklamy v tisku a rádiu, internetových stránek, sociálních sítí a podporou prodeje.

Za primární propagaci je považována internetová propagace pomocí jednoduchých avšak kvalitně vytvořených webových stránek s atraktivním designem ve slunném, svěžím stylu. Stránky nebudou mít složitou strukturu, jelikož se nebude jednat o e-shop. Bude to pouze klasická jednoduchá stránka s kontakty, galerií, novinkami, základními informacemi o

⁵ Tvorba cen letecké dopravy. Online. Dostupné z http://www.doprava.vpraxi.cz/tvorba_cen_air.html

zboží a obchodu. V moderní době jsou internetové stránky nezbytností. Jedná se o jednorázovou investici, která není nikterak nákladná. Konkurence tento typ propagace nevyužívá, což jí značně omezuje.

Webové stránky podniku lze vytvořit například službou WEBNODE nebo pomocí WordPress. Tvorba stránek vlastními silami je velmi časově náročná a je potřeba mít spoustu odborných znalostí, proto je lepší nechat vytvořit stránky odborníky, kteří se tvorbou stránek zabývají. Webovou stránku pro potřeby obchodu bude tvořit známý vlastníka za předem stanovenou cenu 3 000 Kč. Bude nutné pronajmout si doménu a dále použít hosting. Doménu lze zakoupit zhruba od 150 Kč a ceny hostingu se pohybují od 200 Kč.⁶ Ceny se odvíjejí podle množství zahrnutých služeb. Jelikož podnik potřebuje jen základní služby, cena je z pohledu nákladů téměř zanedbatelná ale hodnota webové stránky vysoká.

Dalším způsobem propagace podniku pomocí internetu je využití sociálních sítí. Hlavně se jedná o sociální síť Facebook.com. Facebook je jednou z nejrozšířenějších sociálních sítí. Jedná se o velmi atraktivní komunikační prostředek mezi lidmi. V dnešní době je Facebook jednoznačně velmi cenným zdrojem reklamy. Výhodou sociální sítě je propagace podniku zcela zdarma. Stačí si jen založit neboli vytvořit vlastní stránku neboli profil a „pozvat přátel“. Lepší variantou propagace na Facebooku je placená forma, kdy za pouhých 5€ propaguje sociální síť vaši stránku sama od sebe. Podle průzkumů velmi efektivní způsob propagace. Informace se mezi lidmi a tím potencionální zákazníky šíří velmi rychle. Kromě Facebooku se dají použít i jiné sociální sítě jako například: Twitter, Google+, LinkedIn, Myspace, Badoo.

Propagace pomocí reklamy v tisku a rádiu je mnohem nákladnější a rozhodně není tak efektivní, jelikož zajistit, že v danou chvíli bude poslouchat cílová skupina zákazníku je nemožné. Navíc podnik se bude zaměřovat hlavně na turisty a ti místní rádio poslouchat nejspíš nebudou, a proto propagace v rozhlase nebude provozována. Reklama v tisku stojí 250 € na půl strany a 500 € na celou, což je velká investice na tak pomíjivý efekt.⁷

Levnou a účinnou propagací by mohlo být rozdávání letáčků o existenci obchodu a

⁶ Ceny hostingu. Online. Dostupné z <http://www.cesky-hosting.cz/cenik/>

⁷ Peněžní částky získány od místního podnikatele Anthony Camillieri.

jeho sortimentu cílové skupině na autobusovém nádraží v hlavním městě ostrova nebo vyvěšení letáků po ostrově. S ohledem na to že je ostrov velmi malý, není problém přijet z druhé strany ostrova jen na nákupy oblečení.

Podpora prodeje je v plánu prostřednictvím módní přehlídky na promenádě, která se bude realizovat společně s konkurenčním obchodem (etno shop), čímž se zaručí i dobré vztahy mezi konkurencí. Aby mohla na promenádě proběhnout módní přehlídka, je nutné mít povolení od příslušných orgánů. Získat povolení není problémem ale čekání na něj ano, proto je nutné počítat s časovou prodlevou a zažádat o něj v předstihu.

Jestliže podnik bude prosperovat, je možné k propagaci použít i časopisy v letadle, banner na trajektu a billboardy v různých částech ostrova. Tyto způsoby reklamy jsou finančně náročnější stejně jako reklama v tisku a rozhlase.

4.6 Finanční plán

Následující kapitola je jednou z nejdůležitějších celého podnikatelského záměru. Zde se ukáže, je - li možné plán realizovat a kolik to bude stát. V rámci finančního plánování se vyčíslí veškeré náklady na fungování podniku. Vyčíslí se také předpokládané výnosy a na konci bude možné zhodnotit kapitál a potřebné investice. Finanční plán je zásadní kapitolou pro realizátory nebo možné investory, proto musí být detailně a pečlivě vypracován.

4.6.1. Financování

Vlastní kapitál, který vkládá vlastník je plánován ve výši 9 500€. S ohledem na cizí financování je zde varianta, kdy další kapitál do podniku poskytne společník, který bude v obchodě pracovat stejně, tak jako vlastník a o zisky se podělí v poměru 50:50, s tím že společník bude investovat do podnikání stejnou částku jako vlastník, tj. 9 500€. Další variantou je financování soukromou osobou z rodinných kruhů bezúročnou půjčku na dobu určitou a to na 6 měsíců v hodnotě 10 000€ splatnou k 31.12.15. Půjčka bude poskytnuta na

základě kvalitně vypracovaného podnikatelského záměru a bude určena převážně na nákup zboží a zřizovací výdaje. Hodnoty splátek záleží na vzájemné dohodě poskytovatele a vlastníka.

4.6.2. Plánování výnosů

Výnosy podniku poplynou výhradně z tržeb za prodané zboží, jelikož v první fázi podnikání se podnik nebude zabývat ničím jiným než prodejem zboží a službami s tím spojenými.

Předpokládané tržby

Podnik začne provozovat svou činnost až od 1. 7. 2015. Tím se ovlivní náklady a výnosy za první rok fungování podniku. V prvním roce je předpokládáno, že prodeje nebudou tak vysoké jako v následujících letech. Předpokládá se, že první zákazníci budou testovat sortiment a jeho atraktivitu.

Vypočítány zde budou dvě varianty tržeb, pesimistická a standardní, kdy v pesimistické variantě budou tržby o 20% nižší. Z pesimistické varianty poznáme, jestli bude podnik životaschopný i s tržbami o 20% nižšími. Pesimistická varianta může být způsobena neatraktivním sortimentem zboží, špatnou marketingovou strategií, nesprávně zvolenou cílovou skupinou, špatným počasím apod.

Prodej zboží je jediným způsobem tvorby zisku v prvních třech letech a proto je nutné se snažit ho doprovázet excelentním přístupem k zákazníkům a vhodnou atraktivní propagací. Přehled tržeb za zboží v horizontu tří let je v následující tabulce. Jedná se o odhadnuté hodnoty vzhledem ke konkurenci (Etno obchod). Jedná se vždy o období sedmi letních měsíců v roce, ve kterých je nutné generovat maximální zisk s maximální vhodnou marketingovou podporou. Pro potřeby této práce a teoretického plánu tržeb bude počítáno se středními cenami za jednotku zboží. V prvním roce budou generovány zisky pouze za 4 měsíce (červenec, srpen, září, říjen), proto se hodnoty budou lišit od zbylých dvou let.

Tabulka 6 - Plán tržeb v €, standardní varianta

Značkové zboží	1.rok	2. rok	3.rok
Trička tržby	7 500	10 500	12 000
množství	250	350	400
Prům. cena	30	30	30
Kraťasy tržby	10 000	11 200	13 200
množství	200	280	330
Prům. cena	40	40	40
Šaty tržby	11 250	15 300	17 550
množství	250	340	390
Prům. cena	45	45	45
Plavky Tržby	15 600	20 000	22 400
množství	390	500	560
Prům. cena	40	40	40
Žabky Tržby	5 800	7 200	8 400
množství	290	360	420
Prům. cena	20	20	20
Noname zboží			
Plavky tržby	8 000	10 400	11 600
množství	400	520	580
Prům. cena	20	20	20
Plážové šátky tržby	4 800	6 720	7 680
množství	400	560	640
Prům. cena	12	12	12
Brýle Tržby	4 000	6 000	7 600
množství	200	300	380
Prům. cena	20	20	20

Žabky Tržby	2 640	3 280	4 000
množství	330	410	500
Prům. cena	8	8	8
Doplňky Tržby	27 500	38 500	41 800
množství	2 500	3 500	3 800
Prům. cena	11	11	11
CELKEM	97 090	129 100	146 230

Zdroj: Vlastní zpracování⁸

Veškeré finanční částky jsou uváděny v eurech. Ceny a množství je orientační pro potřeby této práce.

Pesimistická varianta počítá s tržbami o 20% nižšími než standardní varianta. V následující tabulce je její vyčíslení.

Tabulka 7 - Plán tržeb v €, pesimistická varianta

Tržby standardní	97 090	12 9100	146230
Snížení	0,2	0,2	0,2
Tržby pesimistické	77 672	103 280	116 984

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Plánování nákladů

Jako prvním bodem nákladů jsou zřizovací výdaje a jejich rozpočet. Jedná se o prostředky, které musí být vynaloženy na vznik podniku a na základní vybavení k tomu, aby podnik mohl fungovat.

⁸ Plánované tržby odvozeny od tržeb konkurence.

Zřizovací výdaje

Tabulka 8 - Zřizovací výdaje

Název položky	Cena v €/rok
Založení živnosti	100
Vedení živnosti	1 200
Úprava pronajatých prostor	500
Vybavení	789
CELKEM	2 589

Zdroj: vlastní zpracování

Jako první položka je založení živnosti neboli Sole Trader, která zahrnuje:

- Registrace u ETC employment and training corporation,
- Registrace u oddělení domácích příjmů,
- Registrace k DPH u odboru DPH ministerstva financí
- Žádost o živnostenský list u Živnostenského oddělení Ministerstva konkurenceschopnosti a komunikací.

Cena za založení živnosti je 100€, a za každý měsíc živnosti dalších 100€ splatných začátkem každého nového měsíce. Ročně je to tedy 1 200€.⁹

Drobné opravy a úpravy pronajatých prostor budou nezbytné. Bude tedy potřeba vymalovat, důkladně uklidit, vybavit prostory osvětlením. Na tuto položku je vyčleněno 500€.

Položkou vybavení je zamýšleno veškeré nutné zařízení prodejny. V první fázi bude prodejna vybavena nezbytným nábytkem a jinými doplňky nezbytnými pro fungování prodejny. Při kalkulaci této položky a tvorby konkrétních částek byla využita nabídka české společnosti www.unidekor.cz. V plánu je pořídit vybavení prodejny v obchodech na Maltě, at'

⁹ Informace od Josef Pfeifer místní podnikatel z České republiky.

není potřeba zařizovat převoz. V případě, že by nákup vybavení a následný převoz byl levnější z České republiky podnik by pak přehodnotil nákup na Maltě a zvolil by výhodnější variantu. Pro tuto práci se předpokládá, že ceny za vybavení v zahraničí budou podobné jako v České republice, a proto jsou do vybavení započítány pouze ceny jednotlivých komponentů bez převozu.

Tabulka 9 – Vybavení v €

Prodejní pult	85
Židle	36
Pokladna	143
Skříň	107
Police	100
Nástěnky	72
Stojany	
- Tendr 2x	100
- Ramena na zed'	
- Točné rameno 3x	60
	17
Figuríny	20
Textilní kleště	31
Zrcadlo	20
CELKEM	789

Zdroj: Vlastní zpracování¹⁰

¹⁰ Peněžní hodnoty vycházejí z cen zboží od společnosti Unidecor.

Náklady na prodané zboží

Hlavními náklady a tedy největší položkou budou náklady na prodané zboží a náklady na přepravu zboží.

Náklady na prodané výrobky neboli na nákup zboží vycházejí z ceny zboží, které nabízejí dodavatelé. Jak již bylo zmíněno ceny produktů, se budou pohybovat v hodnotách uvedených v kapitole cena marketingového mixu. Nákup zboží bude převážně probíhat od společností quiksilver, roxy, ko-ra-le, creative shop, bodypierc. S vybranými společnostmi je dohodnuté, že ceny při velkých odběrech budou s 50% slevou z prodejních cen. V následující tabulce je vyčíslen plán nákladů na prodané zboží a náklady na přepravu zboží v horizontu 3 let. Jedná se o variantu standardní.

Tabulka 10 - Plán nákladů na prodané zboží a přepravu v €, standardní varianta

Značkové zboží	1.rok	2. rok	3.rok
Trička náklady	3 750	5 250	6 000
množství	250	350	400
Prům. cena	15	15	15
Kraťasy náklady	4 000	5 600	6 600
množství	200	280	330
Prům. cena	20	20	20
Šaty náklady	5 500	4 080	8 580
množství	250	340	390
Prům. cena	22	22	22
Plavky náklady	7 800	10 000	11 200
množství	390	500	560
Prům. cena	20	20	20
Žabky náklady	2 900	3 600	4 200
množství	290	360	420
Prům. cena	10	10	10

Neznačkové zboží			
Plavky náklady	4 000	5 200	5 800
množství	400	520	580
Prům. cena	10	10	10
Plážové šátky náklady	2 000	2 800	3 200
množství	400	560	640
Prům. cena	5	5	5
Brýle náklady	2 000	3 000	3 800
množství	200	300	380
Prům. cena	10	10	10
Žabky náklady	1 320	1 640	2 000
množství	330	410	500
Prům. cena	4	4	4
Doplňky náklady	12 500	17 500	19 000
množství	2 500	3 500	3 800
Prům. cena	5	5	5
Náklady na zboží	45 770	58 670	70 380
Náklady na přepravu	Hmotnost 498kg	Hmotnost 712kg	Hmotnost 795kg
	1 820	2 700	3 150
CELKEM	47 590	61 370	73 530

Zdroj: Vlastní zpracování¹¹

Ceny jsou uvedeny stejně jako u předcházející tabulky tržeb ve středních průměrných hodnotách z předpokládaných nákladů na jednotku sortimentu.

¹¹ Náklady jsou vypočítávány podle předběžných cen a objemů nakoupeného zboží. Cena za přepravu jsou orientační a vypočítané z nabídky od Delta cargo international, s.r.o. – Příloha 5

U nákladů na přepravu je částka v prvním roce nižší díky nižším nákupům zboží a kvůli zkrácenému prodeji o 3 měsíce. V prvním roce je hmotnost zboží 548 kg (vypočítáno z průměrné hmotnosti každého druhu sortimentu). Jak je zmíněno v marketingových cílech, je určen obrat zásob 3x za období, což by znamenalo, že tuto hmotnost i množství zboží bude rozděleno do tří zásilek, které budou ovlivňovány následně i prodeji a potřebou zboží. Nákup a převoz zboží bude ovlivněn i množstvím kapitálu, který vlastník a společník vložili do začátku podnikání.

Náklady na přepravu vycházejí z cenové nabídky od společnosti Delta cargo international s.r.o. Vychází se z ceny na 600 kg, 2ks, rozměry 120x80x180, 1 221€. Uvedené náklady na přepravu jsou pouze orientační. Nepodléhají konkrétním nabídkám od společnosti. Proto je k cenám v rámci lepšího zobrazení připočtena 50% přírážka.

I zde uvedeme pesimistickou variantu, kdy náklady na prodané zboží jsou o dvacet procent vyšší díky nečekaným negativním vlivům.

Tabulka 11 - Plán nákladů na prodané zboží a přepravu v €, pesimistická varianta

Náklady na prodané zboží standardní	45 770	58 670	70 380
Zvýšení	0,2	0,2	0,2
Náklady na přepravu	1 820	2 700	3 150
Náklady pesimistické	56 744	73 104	87 606
CELKEM			

Zdroj: vlastní zpracování

U pesimistické varianty se zvýšení nákladů vztahuje pouze na náklady za nákup zboží. Nepředpokládá se, že by se ceny přepravy nějak výrazně měnily, neboli zvyšovali. Náklady na nákup zboží se můžou měnit, pokud se budou měnit dohody s dodavateli.

Plán osobních nákladů

Osobní náklady by podniku vznikali, pouze pokud by se vlastník rozhodl zaměstnávat prodavače. Jak již bylo dříve řečeno, prvních letech není v plánu někoho zaměstnávat. Vlastník bude mít společníka, který se bude podílet jak na financování tak i na zisku. Tím pádem odpadá problém s řešením mezd zaměstnanců.

Dále do osobních nákladů budeme v dalších letech kromě prvního roku počítat náklady spojené s živností. Pro první rok jsou začleněny do sekce zřizovací výdaje. Výdaje za živnost dělají ročně 1200€ viz. Tabulka 8

Tabulka 12 - Osobní náklady v€

	1 Rok	2 Rok	3 Rok
Osobní náklady	-	1 200	1 200

Zdroj: Vlastní zpracování

Marketingové náklady

Náklady na marketing v prvním roce budou zvýšené o tvorbu webových stránek, které budou vytvořeny za 357€. Vychází se z nabídky soukromého programátora. Dále do nákladů spadá nákup a tvorba propagačních materiálů neboli vizitek, letáků a plakátů. Cena propagačních materiálů byla vyčíslena na necelých 300€. ¹² Další položkou je placená propagace na sociální síti Facebook a to 15€/měsíc, což dělá 180€ ročně. ¹³ V následujících letech bude – li podnik prosperovat, bude na marketingovou propagaci vyčleněno minimálně 1 500€. Tato částka bude investována do nejvhodnější formy propagace podniku. Vytýčeným cílem je propagace podniku v časopisech v letadlech lítajících na Maltu.

¹² Cena vypočítána z cen letáků, plakátů a vizitek na internetové stránce: <http://www.idigitisk.cz/>

¹³ Cena je orientační a zjištěná z internetové stránky: <https://clipsan.com/blog/placena-reklama-na-facebooku-100-kc-rozdil-je-obrovsky/>

Tabulka 13 - Náklady na marketing v €

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Market. náklady	837	1 500	1 500

Zdroj Vlastní zpracování

Náklady na obchod

Do nákladů na obchod budou řazeny náklady na pronájem prostor a dále pojištění majetku a zboží proti škodě a náklady na internet.

Pronájem prostor byl řešen na začátku praktické části. Byl vybrán prostor ve městě Marsalforn přímo na promenádě o rozloze 50m². Prostor by měl spadat do kategorie obchod, což znamená, že odpovídá záměru. Měl by obsahovat sanitární vybavení a měl by mít patřičnou licenci od architekta již v nájemní smlouvě. Částka za licenci není připočítávána k nákladům na obchod. Plánované datum otevření prodejny je k 1. 7. 2015. V prvním roce bude nájemné v poloviční výši.

Druhou položkou nákladů na obchod je pojištění. Mělo by se tedy jednat o pojištění obchodu neboli pojištění proti škodě na majetku. V městě Marsalforn se v zimních měsících a občas i v letní sezóně vyskytují bouře, vlnobití, prudké větry. Jelikož bude prodejna umístěna přímo u moře, je dobré zajistit si obchod a majetek kvalitním pojištěním. Cena za pojištění tohoto druhu je v ceně maximálně do 2 000€ za rok.¹⁴ V prvním roce bude pojištění uzavřeno k datu otevření prodejny.

Internetové připojení je v dnešní době nezbytností. Na ostrově jsou tři hlavní telekomunikační společnosti GO, Mellita, Vodafone. Vybavení obchodu bezdrátovým internetem přijde na 60€/měsíc.¹⁵ Ročně tedy 420€ jelikož služby budou využívány pouze 7 měsíců z roku. Po zbytek roku bude služba odhlášena, jelikož vyjde levněji opětovné připojení než placení služby po celý rok. V prvním roce bude platba pouze za 4 měsíce provozu.

¹⁴ Informace od místního podnikatele a ekonoma Frank Psaila.

¹⁵ Informace od společnosti Mellita, telekomunikační společnost.

Tabulka 14 - Náklady na obchod v €

	1 Rok	2 Rok	3 Rok
Nájemné	625	1 250	1 520
Pojištění	1 000	2 000	2 000
Internet	240	420	420
CELKEM	1 865	3 670	3 670

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kromě prvního roku je počítáno s konstantními náklady na obchod.

4.6.4 Plánování výsledku hospodaření

V následující tabulce je znázorněn souhrn veškerých plánovaných nákladů a výnosů. Tabulka je zároveň zjednodušený výkaz zisků a ztrát.

Dále v této tabulce nalezneme předběžný odhad daně z příjmu. Jedná se o daň z příjmu fyzických osob. Daň z příjmů je předběžně vypočítávána z tabulky o dani z příjmů v kapitole politicko – právní faktory.

V následující tabulce je vyčíslen plánovaný výsledek hospodaření, který je očištěn o daň z příjmů. V prvním roce jsou daně nižší z důvodu rozdělení výsledku hospodaření na půl, což odpovídá rozdělení podnikání v poměru 50:50 mezi společníky. Tím pádem nám vzniká možnost využít zdanění 25% v prvním roce (viz. tabulka 2) podnikání a snížit tak daň z příjmů. V následujících letech je nutné používat sazbu 35%.

Z výsledku hospodaření vyplývá, že podnikání by bylo ziskové. Je nutné si uvědomit, že je potřeba ponechat určitý obnos peněz na další rok na nákup zboží. Dále je potřeba vzít, že je zisk rozdělován mezi 2 osoby.

Tabulka 15 - Plán výsledku hospodaření v €, standardní varianta

Výkaz Z/Z	1 Rok	2 Rok	3 Rok
Tržby za zboží	97 090	12 9100	14 6230
Náklady na zboží	47 590	61 370	73 530
Obchodní marže	49 500	67 730	72 700
Služby- náklady na obchod	1 865	3 670	3 670
Přidaná hodnota	47 635	64 060	69 030
Osobní náklady	0	1 200	1 200
Market. náklady	837	1500	1500
Ostatní náklady – zřizovací výdaje	2 589	0	0
Provozní VH	44 209	61 360	66 330
-úroky	0	0	0
VH za BČ před zdaněním	44 209	61 360	66 330
-daň z příjmů	11 052	21 476	23 215
VH za běžnou činnost	33 157	39 884	43 115

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 – Rozdělení zisku v €

	1. Rok	2. Rok	3. Rok
Zisk	33 157	39 884	43 115
Půjčka	10 000	0	0
Fond na zboží	18 000	25 000	25 000
Zisk pro vlastníky	5 157	14 884	18 115

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním roce bude nutné ze zisku splatit krátkodobou půjčku od rodinných příslušníků, tím se sníží zisk pro vlastníky. Bude založen fond na nákup zboží na začátku sezóny v novém roce. Jak již bylo řečeno, zboží se bude nakupovat postupně, a proto není třeba mít celkovou sumu nákladů na zboží hned na začátku sezóny.

Na konci práce v přílohách (Příloha 3) je sestaven plánovaný výsledek hospodaření pro pesimistické varianty tržeb a nákladů. Z pesimistické varianty vychází, že bude první rok stále generován zisk ale o 15 000€ nižší než ve variantě standardní. Mezi společníky by se první rok rozdělovali pouhé 2 000€ a do fondu na zboží by bylo vloženo pouhých 3 500€. Což v dalším roce zvýší náklady na přepravu zboží, z důvodu nízkého počátečního kapitálu na zásoby zboží. V dalších roce se do fondu na zboží vloží 15 000€ a zisk generovaný pro vlastníky bude 5 000€.

4.7 Analýza rizik

V této části jsou uvažována a hodnocena rizika a jejich hrozby, které přinášejí v ohledu na činnost podnikání a samotný chod podniku. Především ohrožením lze kvalitní přípravou podnikatelského záměru a analýzou rizik. V následující tabulce jsou uvedena možná rizika, které mohou ohrozit podnik. V druhém sloupci je výskyt ohodnocen hodnotami 0 – 1, kdy 0 je žádný výskyt a 1 je vysoce pravděpodobný výskyt. Dále jsou kritéria opatřena vahami a následně zhodnocen jejich možný dopad.

Tabulka 17 - Analýza rizik

	Výskyt	Váha	Celkový dopad	Pořadí
Špatně zvolený sortiment	0,3	5	1,5	3
Platební neschopnost	0,6	5	3	1
Konkurence	0,3	3	0,9	4
Legislativní změny	0,3	3	0,9	5
Špatný odhad N a V	0,4	5	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Největším rizikem a hrozbou je vyhodnocena platební neschopnost. Náklady na zboží jsou v ročním rozsahu velmi vysoké a vlastník je není schopen uhradit celé hned na začátku roku ani na konci. Pokud by je uhradil v plném rozsahu, neměl by žádný příjem pro vlastní osobu a společníka. Opatřením, které toto riziko eliminuje, je nákup zboží po částech, tím se omezí počáteční náklady na zboží a dále se bude nakupovat podle poptávky další nákup. V prvním roce bude nakupováno zboží proti faktuře s normální 30-ti denní dobou splatnosti. V následujících letech pokud vzniknou silné vazby s dodavateli, bude zboží nakupováno i s delší dobou splatnosti a lepšími podmínkami pro vlastníka.

Dalším faktorem neúspěchu by mohl být špatný odhad nákladů a výnosů a s ním úzce spojený špatně zvolený sortiment a špatný odhad poptávky. Toto riziko bylo omezeno průzkumem mezi potencionálními zákazníky a bude ovlivňováno operativně. Pokud by nebyl o sortiment zájem, musel by vlastník sortiment změnit. Proto vlastník nebude držet velké zásoby, ale bude neustále sledovat poptávku a podle ní jednat.

Riziko konkurence je všudypřítomné, pokud nejsou vysoké bariéry vstupu na trh, může vstoupit kdokoliv. Tento podnik bariéry tvořit nebude, ale bude proti konkurenci bojovat atraktivním umístěním podniku a neustálou snahou o odlišení zboží.

Legislativní změny by mohly velmi přitížit podniku, ale v blízké budoucnosti se změny nepředpokládají. Z tohoto důvodu nejsou tyto rizika považována za ohrožení s velkým dopadem. Legislativní systém Maltského souostroví je stabilní.

4.8 Analýza SWOT

Jedná se o přehlednou metodu zobrazující 4 strany náhledu na podnik. Vnitřní prostředí je hodnoceno pomocí silných a slabých stránek podniku a vnější prostředí pomocí příležitostí a ohrožení. Cílem SWOT analýzy je znázornit a postihnout faktory, které ovlivňují společnost. Jedná se o faktory, jak pozitivní, tak i negativní. Tato analýza se dá označit jako souhrnná analýza, která obsahuje všechny analýzy předešlé a ještě je doplňuje. Opět se tvoří z důvodů omezení neznalosti možných rizik, příprava na jejich řešení a omezení výskytu.

Název SWOT je odrazem slov:

- SILNÉ STRÁNKY = **STRENGTHS**
- SLABÉ STRÁNKY = **WEAKNESSES**
- PŘÍLEŽITOSTI = **OPPORTUNITIES**
- HROZBY = **THREATS**

V následující tabulce jsou jednotlivá kritéria, která budou následně hodnocena. Pro některé z nich je vhodné jejich vysvětlení. Exkluzivitou zboží je myšlen prodej produktů a značek, které nemají na zdejších ostrovech zastoupení. Vlastník nemá v současnosti žádné vlastní zkušenosti s podnikáním, a proto je ve slabých stránkách uvedeno kritérium nízké povědomí o podnikání. Dále vlastník uvádí v příležitostech faktor známosti s místními obyvateli. Toto kritérium je myšleno jako dobré vztahy s místními získané během půlročního pobytu na ostrově. Budou ochotni pomoci se záležitostmi, které se týkají například pronájmu a různých povolení od úřadů.

Tabulka 18 – SWOT analýza

	POZITIVNÍ FAKTORY	NEGATIVNÍ FAKTORY
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<p style="text-align: center;"><u>SILNÉ STRÁNKY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exkluzivita zboží • Nízká počáteční konkurence • Nízké fixní náklady • Atraktivní umístění 	<p style="text-align: center;"><u>SLABÉ STRÁNKY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nový podnik • Omezený počáteční kapitál • Nízké povědomí o podnikání • Vysoké náklady na zboží
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<p style="text-align: center;"><u>PŘÍLEŽITOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoký počet potenciálních zákazníků • Plánovaná výstavba jachtového klubu • Známosti s místními obyvateli 	<p style="text-align: center;"><u>HROZBY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vstup nových konkurenčních podniků na trh • Zákazníci citliví pouze na cenu • Změny v návštěvnosti oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.1 Vyhodnocení analýzy SWOT

V této části SWOT analýzy je provedeno hodnocení vybraných kritérií. Hodnocení probíhá pomocí vah jednotlivých kritérií v jednotlivých sektorech. Dále je zde hodnocení 1 – 5 bodů, kde 5 znamená vysoký vliv na podnik.

Tabulka 19 – Vyhodnocení SWOT analýzy

	VÁHA	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK
SILNÉ STRÁNKY			
Exkluzivita zboží	0.2	4	0.8
Nízká konkurence	0.3	5	1.5
Nízké fixní náklady	0.25	3	0.75
Atraktivní umístění	0.25	3	0.75
SOUČET			3.8
SLABÉ STRÁNKY			
Nový podnik	0.25	-2	-0.5
Omezený počáteční kapitál	0.25	-3	-0.75
Vysoké náklady na zboží	0.4	-4	-1.6
Nízké povědomí o podnikání	0.1	-3	-0.3
SOUČET			-3.15
PŘÍLEŽITOSTI			
Nízké bariéry vstupu na trh	0.2	5	1
Vysoký počet potencionálních zákazníků	0.3	4	1.2
Plánovaná výstavba přístavu	0.4	5	2
Známosti s místními obyvateli	0.1	2	0.2
SOUČET			4.4
HROZBY			
Vstup konkurenčních podniků na trh	0.35	-4	-1.4
Zákazníci citlivý pouze na cenu	0.3	-2	-0.6
Změny návštěvnosti oblasti	0.1	-2	-0.2
Legislativní změny	0.25	-3	-0.75
SOUČET			-2.95
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ			0.65
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ			1.45
SOUČET			2.05

Výsledkem SWOT analýzy je bodové ohodnocení 2,05. Na škále 1 – 5, kde 5 znamená, že není nutné měnit nebo upravovat postupy fungování v daných oblastech a 1 naopak poukazuje na nutnost změny. V této práci se nejedná o změnu v uvedených kritériích, jelikož podnik zatím není funkční jednotkou. SWOT analýza ukazuje na faktory, které je potřeba sledovat a snažit se o minimalizaci škod, které by mohly napáchat.

Slovní zhodnocení SWOT analýzy se bude věnovat především kritériím s největšími vahami a hodnoceními, které jsou s ohledem na plánovaný podnik nejdůležitější. Sektor silných stránek je hodnocen jako celek. Navazujeme zde na předchozí analýzy např. Porterův model pěti sil. Největší hodnotu má nízká konkurence spojená s atraktivním umístěním a exkluzivním zbožím, což dává dohromady velmi dobrý předpoklad pro fungující podnik. Nízké náklady jsou dalším zásadním pozitivem, které ovlivňuje zisk podniku. Ze slabých stránek vynikají především vysoké náklady na zboží z pohledu počátečního kapitálu. Tento problém bude řešen rozdělením nákladů na zboží neboli nákupů zboží do několika zásilek, čímž se ale zvednou náklady na přepravu. Tento fakt se v prvním roce nebo letech nedá ovlivnit, jelikož vlastník nechce financovat zboží z velkých půjček. Dalším negativním kritériem je nízké povědomí o podnikání. Během pobytu na místě působení podniku bylo prováděno rozsáhlé pozorování konkurence, jak zvenčí, tak zevnitř. Dále byla provedena PEST analýza a zhodnoceny veškeré faktory. Cílem bylo minimalizovat dopad nízkého povědomí o podnikání na daném území. Z příležitostí je nejlépe hodnoceno velké množství možných zákazníků, které je úzce propojené s plánovanou výstavbou přístavu pro jachty. Tyto faktory by mohly velmi pozitivně ovlivnit podnik z hlediska ziskovosti a odbytu. Hrozbou je vstup nových konkurenčních podniků na trh, k čemuž může dojít, ale jak bylo řečeno ve výsledcích Porterova modelu, podnik bude operativně jednat při první možnosti výskytu této hrozby. Dále se jedná o legislativní změny, kde znovu navazujeme na předešlé rozbor, z kterých vyplývá, že v blízkém časovém horizontu by neměli negativní změny nastat.

Celkově lze hodnotit, že nejvhodnější kombinace je využití silných stránek a příležitostí. Zákazníci budou získáváni pomocí exkluzivního zboží, k čemuž pomůže atraktivní umístění prodejny. Rychlým obratem zásob budou ovlivněny vysoké náklady na zboží vzhledem k počátečnímu kapitálu.

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru na podnik neboli obchod prodávající oděvy letního sezónního charakteru a služeb s touto činností spojených. Následně byly na začátku práce sepsány také dílčí cíle práce. Prvním dílčím cílem bylo sepsat a kriticky zhodnotit teoretické poznatky nasbírané v rámci studia dané problematiky. Dále pak vypracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí, z kterých vycházejí velmi důležité informace ohledně možnosti realizace tohoto podnikatelského záměru. Z finančního hlediska bylo nezbytné vytvořit finanční plán, ve kterém byly shrnuty veškeré náklady a výnosy nutné pro vznik a chod podniku.

V první fázi plnění hlavního cíle bylo nutné specifikovat zakládanou společnost. V tomto podnikatelském záměru se jedná o podnik s názvem Sunny Fashion, která bude mít jediného vlastníka. Z důvodu umístění podniku v zahraničí následovala, krátká charakteristika Maltského souostroví, kde bude obchod provozován. Umístění obchodu na ostrov Gozo proběhlo z toho důvodu, že autor práce na tomto ostrově strávil polovinu roku 2014 a shledává tento ostrov velmi atraktivním z pohledu podnikání v dané oblasti. Podnikání bude provozováno formou živnosti, která se v dané oblasti uděluje svázána s pronajatým prostorem a schválením vhodnosti prostoru pro činnost podniku. V této fázi práce byly vymezeny obecné cíle krátkodobého a dlouhodobého charakteru, kterých chce vlastník s podnikem dosahovat v horizontu prvních tří let. Jedná se o dlouhodobé cíle: návratnost investic, maximální zisk, získání dobrého jména. Jako krátkodobé cíle byly zvoleny tvorba lákavého interiéru pro kolemjdoucí a potenciální zákazníky, žádoucí sortiment a efektivní reklama na ostrově Gozo.

V další fázi podnikatelského záměru bylo analyzováno prostředí kolem podniku neboli situace na trhu. Prozkoumána byla jak makro, tak i mikro prostředí. Pro situační analýzu byly zvoleny 4 analýzy: PEST, Porterův model, analýza rizik a SWOT. Výsledkem těchto analýz je pozitivní hodnocení zkoumaného místa a trhu. Legislativa dané země je otevřená vstupu zahraničních podnikatelů. Ekonomika země je v posledních letech v dobrém stavu a navíc je považována za stabilní pilíř jádra Eurozóny. Kurz eura je momentálně na 27,3 Kč/€, pokud by se hodnota snižovala, bude to negativně ovlivňovat zisky směněné v České republice. Turistická návštěvnost stále stoupá, což je samozřejmě považováno za pozitivní jev. Ze

sociálních faktorů má pozitivní význam dobrá životní úroveň obyvatelstva, sociální podpora ze strany státu i pro cizince. Vysokou hodnotu pro podnik mají nízké ceny za pronájem prostor, jak bytových, tak i nebytových, sdílnost místních obyvatel a přátelské vztahy s nimi, které autor navázal během pobytu na ostrově Gozo.

Z analýzy vnitřního prostředí vychází, že konkurenční tlaky v blízké budoucnosti nebudou problémem. Konkurenční výhoda vychází z atraktivního umístění obchodu a jeho sortimentu. Sortiment je vybírán tak, aby se co nejvíce lišil od konkurence. Do budoucna existuje možnost vstupu nových konkurentů. Zvyšování konkurenceschopnosti bude dosahováno pomocí kvalitního zboží, efektivní propagace a při nejhorším i snižováním cen. Ohrožení substituty by bylo řešeno operativně změnou sortimentu. Pokud nebude podnik ohrožen ze strany nové konkurence vyjednávací síla zákazníků nebude vysoká, jelikož jinde ostrově si daný produkt nekoupí.

Z rizik ovlivňujících tento podnikatelský záměr mělo vysokou hodnotu kritérium platební neschopnosti. Toto riziko se bude omezovat pomocí nákupu zboží po částech, čímž se ovlivní výška počátečního kapitálu na zboží, jednorázových plateb a také objem zásob. Špatný odhad nákladů a výnosů je dalším kritériem s vysokou mírou rizika. Riziko špatného odhadu nákladů a výnosů bude snižováno pomocí dat o nákladech a výnosech konkurence a podrobného propočítání nákladů na zboží.

V další fázi práce je sestaven marketingový plán obsahující cíle, poslání, cílený marketing neboli proces segmentace, tržního cílení a umístování. Dále pomocí marketingových nástroje 4P a 4C je zhodnocen a charakterizován produkt, cenová politika, distribuční politika a marketingová propagace. Základními cíli je vytvoření ziskového sezónního obchodu, udržet 100% marži. Za první kalendářní rok vygenerovat zisk pro společníky ve výši 5000€. Posláním je vytvoření obchodu s oděvy pro obě pohlaví, sloužit zákazníkům a pomocí nich generovat zisk a udržovat dobré sousedské vztahy. Pomocí cíleného marketingu byl vybrán cílový segment trhu, na který se podnik hodlá zaměřit. Jedná se o muže ve věku 15 – 70 let, kteří upřednostňují ležérní sportovní styl, kvalitu a známou značku. U žen je cílový trh širší. Půjde, jak o ležérní, tak i elegantně laděné modely pro ženy. V další části je použit marketingový mix. Produktem je nákupní zboží vyšší kvality. Hlavním artiklem jsou plavky. Je vybráno zboží značkové i neznačkové z důvodu zvětšení cílové

skupiny zákazníků. Vlastník se bude snažit, aby image obchodu a produktů byla ve veselém, svěžím, čistém, plážovém stylu a dostala tak svému jménu Sunny Fashion. Cena produktu je tvořena přírůžkem a s ohledem na ceny konkurence. Distribuční politika v prvních letech nemá složitý charakter. Jedná se o prodej pouze v kamenném obchodě v městě Marsalforn. Pro přepravu zboží z České republiky na místo určení bude využívána letecká přeprava Delta cargo international s.r.o a následně vlastní doprava na ostrov Gozo. Propagace bude probíhat ve formě letáků do ruky, placeného facebooku, módních přehlídek a jednoduché webové stránky obchodu.

V poslední části je vytvořen finanční plán, který je nejdůležitějším kritériem pro hodnocení podnikatelského záměru jako realizovatelného či nikoliv. Financování podnikatelského záměru proběhne pomocí vlastního kapitálu společníků. Každý společník vloží přibližně 10 000€. Dále vlastník zažádal o bezplatnou půjčku od rodinného příslušníka. Bude mu poskytnuta bezúročná půjčka 10 000€ na dobu určitou. Tržby a množství prodaného zboží jsou odvozovány z průzkumu vedeného v konkurenčním obchodě. Tržby za prodané zboží jsou jediným ziskem plynoucím do podniku. Následně v této části byly vyčísleny náklady. Největší položkou jsou náklady na zboží. Náklady i výnosy byly v rámci reálnosti zobrazeny tvořeny ve standardní a pesimistické variantě. Nakonec byl sestaven výkaz zisků a ztrát, z kterého vyšel podnik ziskový s rostoucí tendencí v dalších letech, jak ve standardní tak pesimistické variantě.

Po vypracování tohoto podnikatelského záměru a hodnocení veškerých faktorů týkajících se založení podniku s letními oděvy na ostrově Gozo, město Marsalforn. Lze hodnotit, že zavedení podniku je reálné.

6 Seznam zdrojů

6.1 Seznam tištěných zdrojů

[1] SYNEK, M., KISILINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha. C.H. Beck. 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3

[2] FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

[3] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

[4] VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6

[5] HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2007. 152s. ISBN 80-247-0447-1.

[6]] KOTLER, Philip. Marketing. Management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[7] KOTLER, P. Moderní marketing: 4 evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

[8] WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

[9] VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 248s. ISBN 978-80-247-3647-1.

[10] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

[11] MCKEEVER, Mike P. How to write a business plan. 11th ed. Berkeley, CA: Nolo, c2012, 322 p. ISBN 978-141-3317-503.

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

[13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

6.2 Seznam internetových zdrojů

[13] Latestindicators. National statistic office of Malta. [online]. dostupné z: <http://nso.gov.mt/EN>

[14] News releases 2014. National statistic office of Malta. [online]. dostupné z: <http://nso.gov.mt/EN>

[15] Market profile analysis. Malta turism authority. [online]. Dostupné z: <http://www.mta.com.mt/>

[16] Information about Malta. Visit Malta. [online]. Dostupné z: <http://visitmalta.com>

[17] 10 nejlepších ostrovů – Evropa. Tripadvisor. [online]. Dostupné z: <http://www.tripadvisor.cz/TravelersChoice-Islands>

[18] Porterův model pěti sil. Vlastní cesta. [online]. Dostupné z:

<http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

[20] Marketing služeb. I.podnikatel.cz [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/marketing-sluzeb.html?Itemid=>

[21] Pravidla pro podnikání na Maltě. Business Info. [online]. Dostupné z

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-na-malte-2.html>

[22] Definice podnikatele. I.podnikatel. [online]. Dostupné z

<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

7 Seznam tabulek a obrázků

7.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Ceny pronájmu prostor, Marsalforn	40
Tabulka 2 – Daně z příjmů fyzických osob	44
Tabulka 3 – Počty pasažérů na trajektech 2012 – 2014	52
Tabulka 4 – Ceník konkurence	55
Tabulka 5 – Ceník obchodu Sunny Fashion	56
Tabulka 6 – Plán tržeb, standardní varianta	61
Tabulka 7 – Plán tržeb, pesimistická varianta	62
Tabulka 8 – Zřizovací výdaje	63
Tabulka 9 – Vybavení	64
Tabulka 10 – Plán nákladů na prodané zboží a přepravu, standardní varianta	65
Tabulka 11 – Plán nákladů na prodané zboží a přepravu, pesimistická varianta	67
Tabulka 12 – Osobní náklady	68

Tabulka 13 – Náklady na marketing	68
Tabulka 14 – Náklady na obchod	69
Tabulka 15 – Plán výsledku hospodaření, standardní varianta	70
Tabulka 16 – Rozdělení zisků	71
Tabulka 17 – Analýza rizik	72
Tabulka 18 – SWOT analýza	74
Tabulka 19 – Vyhodnocení SWOT analýz	75

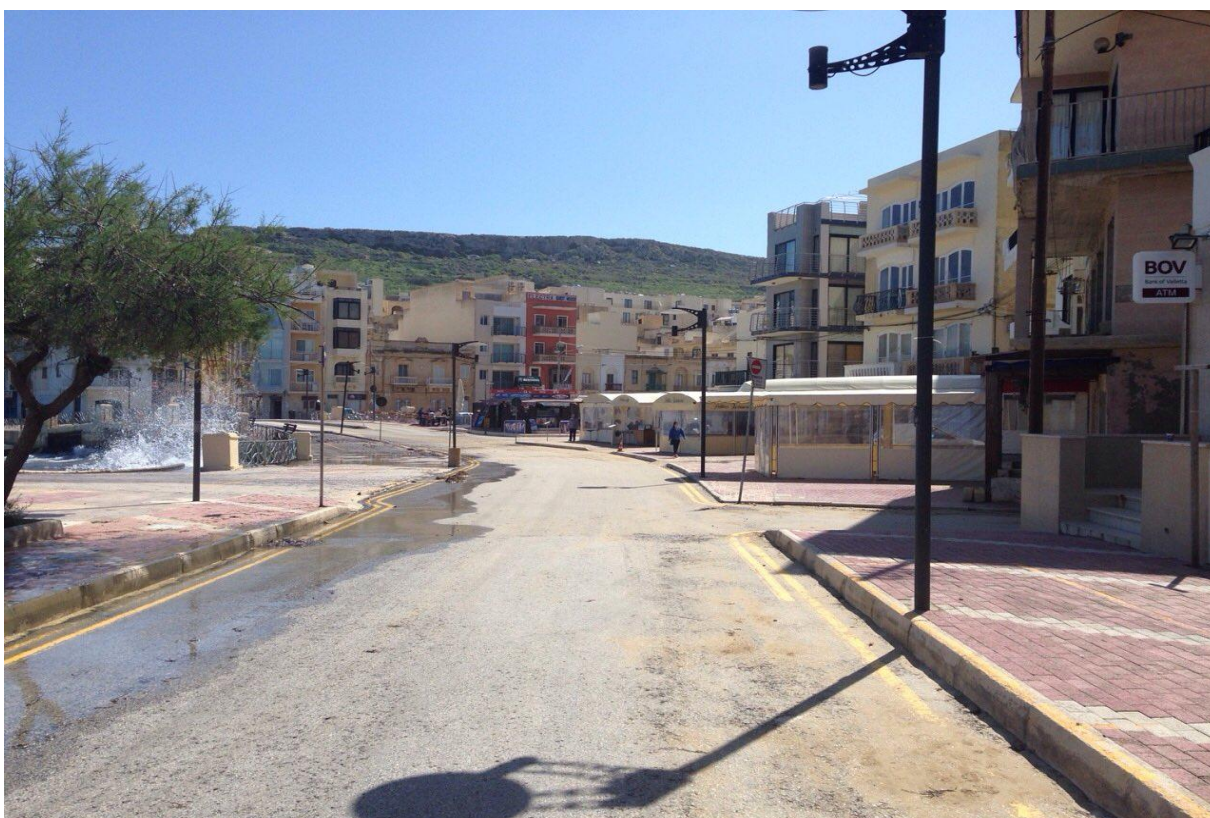
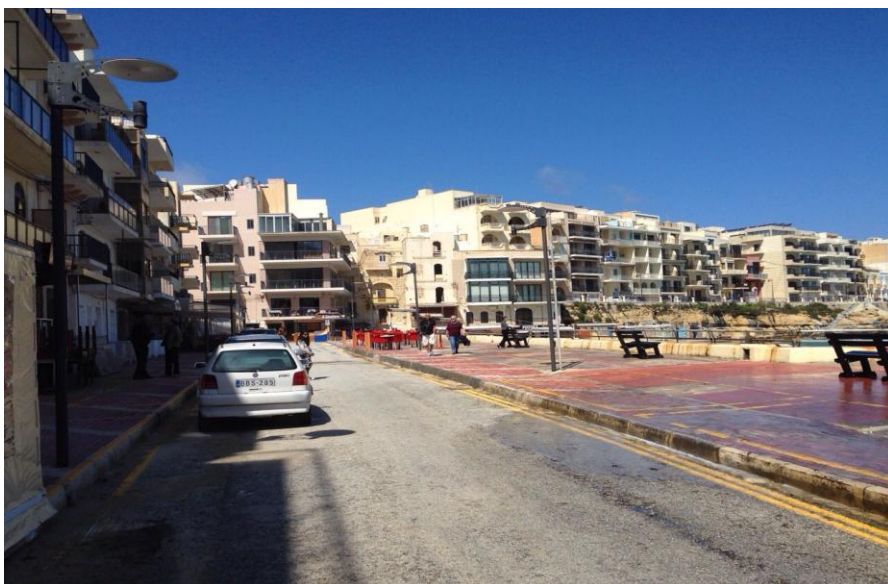
7.2 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Metodika diplomové práce	11
Obrázek 2 – Informace potřebné k tvorbě analýz a plánů	22
Obrázek 3 – Znázornění trhu a jeho částí	25
Obrázek 4 – Porterův model pěti sil	26

7.3 Seznam příloh

Příloha 1 – Promenáda města Marsalforn	86
Příloha 2 – Vzory zboží	87
Příloha 3 – Plánovaný VH a rozdělení zisku, pesimistická varianta	88
Příloha 4 – Nabídka na přepravu zboží	89

Příloha 1 – Promenáda města Marsalforn



Příloha 2 – Vzory zboží




Příloha 3 – Plánovaný výsledek hospodaření a rozdělení zisku, pesimistická varianta

Výkaz Z/Z	1 Rok	2 Rok	3 Rok
Tržby za zboží	77 672	103 280	116 984
Náklady na zboží	56 744	73 104	87 606
Obchodní marže	20 928	30176	32 378
Služby- náklady na obchod	1 865	3 670	3 670
Přidaná hodnota	19 063	26 506	28 708
Osobní náklady	0	1 200	1 200
Market. náklady	837	1500	1500
Ostatní náklady – zřizovací výdaje	2 589	0	0
Provozní VH	15 637	23 806	26 008
-úroky	0	0	0
VH za BČ před zdaněním	15637	23 806	26 008
-daň z příjmů	0	3571	3901
VH za běžnou činnost	15637	20 235	22 107

	1. Rok	2. Rok	3. Rok
Zisk	15 637	20 235	22 107
Půjčka	10 000	0	0
Fond na zboží	3 500	15 000	15 000
Zisk pro vlastníky	2 137	5 235	7 107

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 – Cenová nabídka letecké přepravy

Delta International Cargo, s.r.o.	
CENOVÁ NABÍDKA - LETECKÁ PŘEPRAVA	
Ref. No:	150303 8
pro firmu:	SUNNY FASHION
datum:	úterý, březen 03, 2015
	
34 200 Kč	
počet kusů :	2 ks
hmotnost (Kg):	600 kg
objemová hmotnost (Kg) :	600 kg
rozměry (cm) :	2/120x80x180
objem (cm3):	3,45 cbm
komodita :	bezpečné zboží
letecké přepravné	v ceně
bezpečnostní příplatek	v ceně
palivový příplatek	v ceně
manipulace na letišti odeslání	v ceně
vyzvednutí zásilky u odesilatele	není v ceně
exportní celní odbavení	není v ceně
manipulace na letišti určení	není v ceně
importní celní odbavení	není v ceně
doručení k příjemci	není v ceně
připojištění zásilky/hodnota zboží 900.000,-czk	není v ceně
cenová nabídka je platná s výhradou palivového příplatku do:	17.3.2015
poznámka:	

