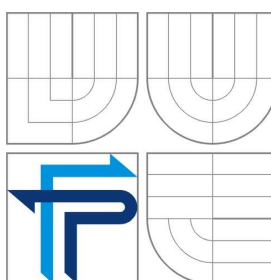


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF ECONOMY

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ROZŠÍŘENÍ MALÉ FIRMY

THE BUSINESS PLAN FOR INCREASING OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ANDREA STŘALKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC.ING.VOJTĚCH KORÁB,DR.,MBA

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně
Fakulta: podnikatelská

Akademický rok: 2006/2007
Ústav: ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Střalková

6208T090 - Podnikové finance a obchod

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

Podnikatelský plán na rozšíření malé firmy

The Business Plan For Increasing of Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace firmy
Návrh podnikatelského plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah původní zprávy: cca 65 stran

Seznam odborné literatury:

MALACH, A. a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6

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

BARROW, C.: Základy drobného podnikání. Grada Praha, 1996, 198 s. ISBN 80-7169-232-8


KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Computer Press, Brno, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X


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

Datum zahájení diplomové práce: 28. dubna 2006

Datum odevzdání diplomové práce: 25. května 2007




Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D
Ředitelka ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Andrea Strálková
Bytem: Nový Jičín, Na Lani 222
Narozen/a (datum a místo): 3.12.1982, Čeladná

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Podnikatelský plán na rozšíření malé firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP: Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ústav: Ústav ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 1
- elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2 Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3 Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

Be. Andrea Štávková
.....
Autor

Anotace

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisejí s tvorbou podnikatelského plánu. Obsahuje analýzu firmy a návrh podnikatelského plánu, jehož součástí jsou organizační, marketingový a finanční plán, které budou aplikovány při rozšíření a činnosti firmy.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, rozšíření firmy, malá firma, finanční plán, marketingový plán, organizační plán.

Annotation

My diploma thesis analyses problems, which are related to creation of business plan. It contains firm analysis and suggestion of business plan, whose parts are organizational, marketing and financial plan, that will be applied at increasing and activity of this firm.

Keywords

Business plan, increasing of company, small firm, financial plan, marketing plan, organizational plan.

STŘALKOVÁ, A. *Podnikatelský plán na rozšíření malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. XY s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Rovněž prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 11. 5. 2007

Be. Dubravka Štálova
.....
Podpis

Poděkování

Ráda bych upřímně poděkovala panu doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za cenné náměty, připomínky, rady a čas, který mi věnoval při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

Úvod	12
1. Vymezení problému a cíle práce.....	14
1.1. Cíl diplomové práce.....	16
2. teoretická východiska práce.....	17
2.1. Podnikatelské prostředí	17
2.2. Podnikatelský plán.....	20
2.2.1. Obsah	23
2.2.2. Exekutivní souhrn	23
2.2.3. Analýza odvětví	24
2.2.4. Popis podniku	24
2.2.5. Výrobní plán (Obchodní plán)	25
2.2.6. Marketingový plán.....	26
2.2.7. Organizační plán	26
2.2.8. Hodnocení rizik.....	27
2.2.9. Finanční plán.....	27
2.2.10. Přílohy.....	28
2.2.11. Plán realizace podnikatelského plánu	29
2.3. Zdroje financování.....	30
2.3.1. Bankovní úvěry	30
2.3.1.1. Profi úvěr Komerční banky.....	31
2.3.1.2. Účelový úvěr ČSOB	33
2.3.1.3. Hypotéka podnikatel České spořitelny	34
3. Analýza problému a současné situace firmy	38
3.1. PEST analýza.....	38
3.1.1. Politický a legislativní faktor.....	39
3.1.2. Ekonomické faktory.....	39
3.1.3. Sociálně – kulturní faktory	40
3.1.4. Technologické faktory	41
3.2. Porterova analýza.....	41
3.2.1. Konkurence v odvětví	42
3.2.2. Noví nabízející	44
3.2.3. Hrozba substitutů	45
3.2.4. Zákazníci.....	46
3.2.5. Dodavatelé	47
3.2.6. Shrnutí Porterovy analýzy	48
3.3. SWOT analýza.....	49
3.3.1. Silné stránky	49
3.3.2. Slabé stránky	50

3.3.3.	Příležitosti a hrozby	50
3.4.	<i>Analýza vnitřního prostředí firmy</i>	52
3.4.1.	Lidské zdroje.....	52
3.4.2.	Ekonomický vývoj firmy	53
3.4.3.	Zákazníci a tržby.....	56
3.4.4.	Marketingový mix.....	58
3.4.4.1.	Produkt.....	58
3.4.4.2.	Tvorba ceny	58
3.4.4.3.	Distribuce.....	59
3.4.4.4.	Komunikační mix	59
3.4.5.	Strategie firmy	59
3.5.	<i>Vlastní výzkum názorů zákazníků</i>	61
3.5.1.	Vyhodnocení dotazníku	61
3.6.	<i>Souhrn nejdůležitějších poznatků plynoucích z provedených analýz</i>	63
3.7.	<i>Výběr vhodného způsobu financování podnikatelského plánu</i>	64
4.	Návrh podnikatelského plánu	65
4.1.	<i>Exekutivní souhrn</i>	65
4.2.	<i>Analýza odvětví</i>	66
4.2.1.	Obecné informace o oboru podnikání.....	66
4.2.2.	SWOT analýza.....	67
4.3.	<i>Popis podniku</i>	68
4.4.	<i>Obchodní plán</i>	70
4.5.	<i>Marketingový plán</i>	72
4.5.1.	Analýza zákazníka	72
4.5.2.	Analýza konkurence	73
4.5.3.	Produktová strategie	74
4.5.4.	Cenová strategie.....	74
4.5.5.	Distribuční strategie.....	75
4.5.6.	Strategie komunikačního mixu	76
4.5.7.	Rozpočet marketingové strategie.....	77
4.6.	<i>Organizační plán</i>	77
4.7.	<i>Finanční plán</i>	79
5.	Harmonogram implementace	83
6.	Závěr	84
7.	Seznam použité literatury	86
8.	Seznam obrázků, grafů a tabulek	88
9.	Seznam příloh	89

Úvod

Malí a střední podnikatelé (MSP) hrají významnou roli nejen při vytváření nových pracovních příležitostí, ale působí také jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Tento sektor je Evropskou unií považován za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. V ČR mají malé a střední podniky podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých jejích regionů.

Každoročně vzniká v ČR řada drobných a malých podniků. A není se čemu divit, vždyť v dnešní době snad může začít podnikat v podstatě každý. Někteří si chtějí splnit svůj sen, jiní se chtějí stát nezávislími, důvodů může být mnoho.

Každý, kdo uvažuje o podnikání, nebo jeho rozšíření, chce podnikat úspěšně. Sám je přesvědčen o tom, že se mu to podaří. Aby byl schopen dosáhnout tohoto cíle, musí velmi objektivně posoudit, jak vypadají základní předpoklady pro podnikání či rozvoj firmy v oboru, ve kterém chce svoje znalosti uplatnit. Trh je totiž stále náročnější. Proto je nutné využít pravidel a způsobů, které umožňují snížit rizika neúspěchu.

Základem podnikání jsou ekonomické obory makro a mikroekonomie, které definují podmínky, ve kterých bude podnikání rozvíjeno. Jsou to oblasti managementu, které umožňují poznat zásady řízení podnikatelských činností. Navazuje marketing jako popis činností, které umožňují sledovat chování zákazníků v reálném prostředí, a následně využitím marketingových metod může podnikatel ovlivnit chování vybraných zákaznických skupin. Důležité jsou znalosti pravidel podnikání udávané zákony a předpisy, které určují obecné zásady, podle kterých podnikání v reálném prostředí probíhá. Pravidla, podle kterých podnikatel rozhoduje, dokladuje a zapisuje výsledky podnikání, jsou obsahem zásad účtování a řízení finančních toků.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace projektů, kterými podnik tuto strategii uskutečňuje. Podnikatelské plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také

důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu, pokud vlastní zdroje podniku nedostačují.

Kvalita přípravy a úroveň realizace podnikatelských projektů ovlivňuje zásadním způsobem existenci i budoucí rozvoj firmy. Podnikatelský projekt představuje jeden z nejdůležitějších faktorů prosperity podnikání.

Začít podnikat je zdánlivě jednoduché, ale udržet se „nad vodou“ nebo mít dokonce úspěch, to už zdaleka tak snadné není. V dnešní době spousta menších firem vykazuje zisk a některé dokonce překvapivě rostou. Na čem tedy záleží úspěch či krach firmy? Je samozřejmě důležité být ve správný okamžik na správném místě, ale musíme si to také předem dobře naplánovat.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce na téma Podnikatelský plán na rozšíření malé firmy je zpracována pro firmu Tomáš Střalka, která podniká v oblasti potřeb pro zemědělství, zahradu a domácnost. Tato firma sídlí ve Frenštátě pod Radhoštěm a má zde již dlouholetou tradici. Nabízený sortiment se neustále rozšiřuje a stávající prodejna, která se již několikrát zvětšovala, již není dostačující. Proto chce firma na přilehlém pozemku vystavět novou prodejnu ve stylu "supermarketu", samozřejmě však o mnohem menší rozloze. Na místní poměry by to však byl téměř "supermarket" nabízející zboží pro zemědělské, zahrádkářské a domácí potřeby. Město Frenštát pod Radhoštěm s jeho přilehlými obcemi je lokalitou, kde většina lidí žije v rodinných domech a mnoho lidí stále vlastní i zemědělská pole. Proto by výstavba větší prodejny měla obstát.

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Důležitost ekonomického a sociálního přínosu malých a středních podniků je charakterizována schopnostmi:

- zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn,
- působit jako subdodavatelé velkých podniků,
- vytvářet podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií,
- vytvářet pracovní příležitosti za nízkých kapitálových nákladů,
- rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu,
- vyplňovat okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé,
- decentralizovat podnikatelské aktivity a napomáhat rychlejšímu rozvoji regionů.¹

¹ Podle zdroje: *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013*[online]. [2006-04-18]. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192>>.

Každý, kdo se chce na trhu prosadit, musí nejen efektivně pracovat, ale musí být i dostatečně flexibilní. A co je neméně podstatné, nesmí mu chybět schopnost své výrobky či služby prosadit. Dobrý podnikatel má jasnou představu, jak prosadit své cíle.

Úspěšný malý a střední podnik vytváří nová pracovní místa jak pro stát, tak bohatství pro ty, kteří riskovali jak svůj čas tak i kapitál. Neměli bychom zapomínat, že je to právě střední stav včetně středních a malých podnikatelů, kdo je zárukou a páteří demokracie, a že jejich podpora a úspěšný rozvoj jsou pro společnost klíčové.

Promyšlený a dobře odůvodněný podnikatelský plán bývá předpokladem získání financování z externích zdrojů. Ukazuje investorovi nebo bance, že podnikatel ví, jak svou firmu dále rozvíjet, upevňovat její postavení na trhu a zvyšovat její hodnotu. Podnikatelský plán ale není potřeba jen pro investora či banku, ale slouží především samotnému podnikateli, jeho zaměstnancům k formulaci a definici cílů společnosti a nástrojů, které jsou pro jejich dosažení důležité. Je nutné si uvědomit, že podmínky na trhu se mění a že firma, podnikatel a jeho plán se musí měnit s ním.

„Je strategickou chybou, domnívají-li se manažeři a podnikatelé, že podnikatelský plán je dokument, který slouží pouze jako podklad k úspěšnému vyřízení bankovních úvěrů, a podle toho pak přistupují k jeho vypracování. Podnikatelský plán výrazně překračuje hranice finančních a obchodních oddělení. Je to určitá forma jízdního řádu, kterou sdělujeme investorům, vlastníkům, bankám a všem zainteresovaným osobám, že naše strategické cíle mají reálný základ a že je s ohledem na naše obchodní, marketingové, personální, výrobní a finanční možnosti také dokážeme naplnit. Prostřednictvím podnikatelského plánu prokazujeme nejen to, že si věříme, ale i to, že víme, jak svých cílů dosáhnout. Nepochopení principu podnikatelského plánu znamená, že jsme nepochopili elementární základy řízení firmy.“²

² Karel Havlíček, viceprezident Asociace malých a středních podniků ČR. Podle zdroje: *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. 2005. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/dwnl/6EF6E8717BC7D6C2C12570900028F03A?OpenDocument>.

1.1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat danou firmu a navrhnout podnikatelský plán pro její rozšíření.

Tyto cíle vyžadují zpracování těchto hlavních, dílčích problémů:

- zjištění teoretických přístupů pro tvorbu podnikatelského plánu,
- analýzu tržních podmínek,
- návrh organizačního plánu,
- návrh marketingového plánu,
- návrh finančního plánu.

Zpracování těchto problémů povede k dosažení firemních cílů. Prvotním cílem většiny podniků je maximalizace jeho budoucí hodnoty, k čemuž tato diplomová práce také směřuje, ale důležité je zejména zákaznické hledisko. Cílem firmy je především spokojený zákazník. Pro zmíněnou firmu je nemyslitelné, aby přicházela o zákazníky, protože neposkytuje dostatečné služby, příjemnou atmosféru, či pohodlný nákup.

Mým cílem je tedy zpracovat podnikatelský plán, který poslouží firmě k zodpovězení na nejdůležitější otázky, týkající se chodu firmy po rozšíření, ale také bance jako dokument, díky němuž se bude rozhodovat o poskytnutí bankovního úvěru sloužícího k realizaci nebo podpoře podnikatelského plánu.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1. Podnikatelské prostředí

Malí a střední podnikatelé jsou vysoce citliví na kvalitu podnikatelského prostředí. Podnikatelské prostředí je tvořeno širokou škálou podmínek pro podnikání v oblasti legislativy, v oblasti institucionální infrastruktury a v oblasti fungování trhů. Na vytváření podnikatelského prostředí se podílejí zejména státní orgány reprezentované zákonodárnými sbory a ministerstvy a jim na roveň postavenými orgány státní správy, státem zřízené nebo státem podporované instituce a agentury, soudy, orgány veřejné samosprávy, vzdělávací zařízení všech typů, výzkumná a vývojová pracoviště, subjekty působící v oblasti peněžnictví, banky, pojišťovny, instituce kapitálového trhu, leasingové společnosti, podnikatelská samospráva (komory, svazy, asociace, spolky a další) a poradenské, zprostředkovatelské a obdobné organizace, ale také tržní subjekty - reální a potenciální konkurenti a reální a potenciální kooperační partneři.

Podnikatelské prostředí České republiky, ve kterém působí malí a střední podnikatelé po vstupu České republiky do Evropské unie, se vyznačuje těmito hlavními rysy:

- relativně vysokou mírou otevřenosti ekonomiky, která se prohloubila vstupem do Evropské unie,
- harmonizací většiny národních předpisů s legislativou Evropské unie,
- klesající mírou daně z příjmu, při zachování relativně vysokého zdanění práce (odvody na zdravotní a sociální pojištění) a celkové složitosti daňového systému a jeho relativně vysoké administrativní náročnosti, zejména pro drobné podnikatele,
- vysokou mírou ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru omezující pružnou reakci na vývoj trhu,

- omezeným kapitálovým trhem a chybějícím kapitálovým trhem pro společnosti mimo hlavní trh,
- konsolidovaným bankovním sektorem a leasingovým trhem s rostoucí nabídkou produktů pro malé a střední podnikatele,
- chybějícími nástroji pro financování vysoce inovativních projektů menších podnikatelů s kratší historií a dosud minimálním významem investic business angels,
- zlepšujícími se možnostmi vymahatelnosti práva a rostoucím rozsahem informací o úvěrové historii dlužníků, avšak se zatím přetrvávající poměrně dlouhou dobou potřebnou k vymáhání pohledávek,
- strukturou nabídky pracovní síly, která z hlediska její kvalifikace a lokalizace postupně reaguje na potřeby trhu a řešení dílčích deficitů,
- již poměrně vyspělým a propracovaným systémem institucí a nástrojů pro poskytování přímých a nepřímých podpor pro malé a střední podnikatele s vysokým podílem veřejných prostředků využívaných pro nepřímé formy podpory, převažujícím podílem dotací jako nástroje přímé podpory a poměrně administrativně náročnými procedurami pro získání a vyplácení většiny typů podpor,
- vytvořením a rozvojem nezbytných struktur pro čerpání prostředků z evropských fondů a rostoucí zkušeností v této oblasti,
- přílivem zahraničních investic generujících poptávku po subdodavatelích zvyšujících kupní sílu v regionech jejich realizace a vytvářejících rostoucí trhy pro terciární obory činnosti, zejména obchod a služby,
- zlepšující se nabídkou průmyslových zón na zelené louce a dalších vhodných podnikatelských nemovitostí a nedostatečným využitím již dříve vzniklých, nyní však nevyužívaných a zanedbaných produktivních ploch,
- nedostatečnou infrastrukturou k usnadnění přenosů výsledků výzkumu vývoje do komerčního využití.³

³ Podle zdroje: *Analýza českého průmyslu a podnikatelského prostředí ČR před vstupem do EU* [online]. [2006-04-18]. [cit. 2007-02-25]. Dostupné z: <<http://www.newsletter.cz/view.php?cislocclanku=2004040201>>.

Pozice malých a středních podnikatelů byla v posledních 7 letech poměrně stabilní. Z dosaženého stavu a vývojových tendencí vyplývají tyto hlavní závěry:

- malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu,
- malí a střední podnikatelé byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. To prokazuje zachování jejich podílu na HDP a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %),
- malí a střední podnikatelé výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve stavebnictví, a to s podílem 80 % a více,
- v průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty,
- rostoucí a relativně vysoký je podíl malých a středních podnikatelů na celkových investicích realizovaných v ČR, který v roce 2004 již přesáhl 50 % a tento trend pokračuje,
- z hlediska struktury samotného sektoru malých a středních podnikatelů mají nejvýznamnější podíl podnikatelé působící v některých odvětvích zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb,
- přetrvávající technologické zaostávání v řadě odvětví je k dosažení potřebné konkurenceschopnosti dosud kompenzováno levnější pracovní silou a relativně dlouhou reálnou pracovní dobou⁴.

⁴ Podle zdroje: *Analýza českého průmyslu a podnikatelského prostředí ČR před vstupem do EU* [online]. [2006-04-18]. [cit. 2007-02-25]. Dostupné z: <<http://www.newsletter.cz/view.php?cisloclanku=2004040201>>.

2.2. Podnikatelský plán

Nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením firmy je zpracování zakladatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. Podnikatel, který uvažuje o založení firmy si musí položit otázku, v čem a jak bude podnikat, a potom tuto úvahu promítnout do finanční podoby. Podnikatelský plán, nebo-li business plán, lze označit za vůbec nejdůležitější prvek v procesu získávání kapitálu pro rozjezd podnikatelského záměru či rozšíření aktivit.

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu, kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.“⁵

„Je strategickou chybou, domnívají-li se manažeři a podnikatelé, že podnikatelský plán je dokument, který slouží pouze jako podklad k úspěšnému vyřízení bankovních úvěrů, a podle toho pak přistupují k jeho vypracování. Podnikatelský plán výrazně překračuje hranice finančních a obchodních oddělení. Je to určitá forma jízdního řádu, kterou sdělujeme investorům, vlastníkům, bankám a všem zainteresovaným osobám, že naše strategické cíle mají reálný základ a že je s ohledem na naše obchodní, marketingové, personální, výrobní a finanční možnosti také dokážeme naplnit. Prostřednictvím podnikatelského plánu prokazujeme nejen to, že si věříme, ale i to, že víme, jak svých cílů dosáhnout. Nepochopení principu podnikatelského plánu znamená, že jsme nepochopili elementární základy řízení firmy.“⁶

⁵ Podle zdroje: HISRICH, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

⁶ Karel Havlíček, ředitel pro obchodní a marketingovou strategii SINDAT GROUP a viceprezident Asociace malých a středních podniků ČR. Podle zdroje: *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. 2005. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/dwnl/6EF6E8717BC7D6C2C12570900028F03A?OpenDocument>>.

Podnikatelský plán v podstatě konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Jeho zpracování vyžaduje odvalu a flexibilitu a ve většině případů je výsledkem týmové práce, do které je zahrnut širší okruh pracovníků podniku. Proto by měl podnikatelský plán sloužit k interním účelům podniku, zejména je však vyžadován externími subjekty.

Pro firmu slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj. Je podkladem pro rozhodovací proces a nástrojem kontroly hlavně v případech, kdy se firma zakládá nebo stojí před změnami. Změnou může být např. velká investice, sloučení s jinou firmou nebo naopak její rozdělení. Někteří podnikatelé dávají výtah z podnikatelského plánu k dispozici svým zaměstnancům, aby se seznámili s cíli firmy a posílili tak jejich identitu s firmou.

„Podnikatelský plán by měl být alfou a omegou každého podnikatele. Mnohokrát jsem od různých, a to i relativně úspěšných podnikatelů, slyšel, že business plán nemají a nepotřebují. To je ale krutý omyl. Business plán není potřeba jen pro investora, pro banku, potenciálního člena představenstva nebo klíčového partnera, ale slouží především samotnému podnikateli, jeho managementu a zaměstnancům k formulaci a definici cílů společnosti a nástrojů, které jsou pro jejich dosažení nezbytné. Je potřeba si uvědomit, že podmínky na trhu se mění a že firma, podnikatel i jeho plán se musí měnit s ním.⁷

Ve většině případů analyzují externí subjekty na základě podnikatelského plánu firmu proto, aby zjistily, zda je firma připravena ucházet se o některý druh podnikatelské podpory. Je totiž důležité přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti projektu, na jehož financování má být kapitál poskytnut. Kvalitní podnikatelský plán může totiž významně přispět k získání potřebného kapitálu.

„Promyšlený, dobře zdůvodněný podnikatelský plán bývá nezbytným předpokladem získání financování z externích zdrojů. Ukazuje investorovi či bance, že

⁷ Ondřej Bartoš, výkonný ředitel TUESDAY Business Network a poradce fondu MCI Management S.A. Podle zdroje: *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. 2005. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/dwnl/6EF6E8717BC7D6C2C12570900028F03A?OpenDocument>>.

podnikatel ví, jak svou firmu dále rozvíjet, upevňovat její postavení na trhu a zvyšovat její hodnotu.“⁸

Při zpracování podnikatelského plánu by se měly respektovat obecně platné zásady. Smyslem těchto zásad není omezovat zpracovatele plánu. Jde jen o to, ukázat směr, jakým by se měl podnikatelský plán ubírat, jak by se měl formulovat tak, aby se zvýšil jeho rating v očích osob, kterým je směřován. Proto by podnikatelský plán měl být:

- *srozumitelný* – je vhodné se vyjadřovat jednoduše, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, fakta doložit čísly;
- *logický* – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení si nesmí odporovat, vhodné je doplnění harmonogramem;
- *uváženě stručný* – myšlenky či závěry je třeba uvést stručně, ne však na úkor základních faktů;
- *pravdivý a reálný* – pravdivost a reálnost uváděných údajů by měla být samozřejmostí;
- *respektování rizika* – podnikatelský plán je o budoucnosti, proto respektování a identifikace rizik, popř. variantnost řešení zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.⁹

Na trhu působila, působí a bude působit nepřeborná řada firem, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní formy, způsobu řízení apod. Proto není možné doporučit, nebo dokonce nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám. Na druhou stranu i přes tyto rozdíly existují některé části plánu, které by se v něm měly vyskytovat bez ohledu na to, o jakou konkrétní firmu se

⁸ Jaroslav Horák, předseda CVCA. Podle zdroje: *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. 2005. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/dwnl/6EF6E8717BC7D6C2C12570900028F03A?OpenDocument>.

⁹ Podle zdroje: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

jedná. Následující struktura je z výše uvedených důvodů pouze orientační. Je zde zdůrazňován spíše pohled budoucího investora, poskytovatele kapitálu. Právě nedostatek kapitálu při vstupu do podnikání a potřeba jeho získání bývá velmi často impulzem pro sestavení podnikatelského plánu. Ve struktuře jsou uvedeny i ty části plánu, pro které začínající podnikatel nemá zatím dostatek informací a zpracovávají je již zavedené firmy.

„Podnikatelský plán může mít např. tuto strukturu: obsah, exekutivní souhrn, analýza odvětví, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy.¹⁰

2.2.1. Obsah

Zařazení obsahu před rozsáhlý písemný dokument se zdá samozřejmé, ale často se na to zapomíná. Tím se ztěžuje vyhledávání informací, které chce někdo rychle vyhledat. Obsah by měl být omezen pouze na první tři úrovně nadpisů. Větší podrobnost není nutná.

2.2.2. Exekutivní souhrn

Shrnutí není chápáno jako úvod, je to zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Shrnutí má ve čtenáři vzbudit zvědavost a zájem přečíst si i zbytek plánu. Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy a cestách k jejich dosažení.¹¹

¹⁰ Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

¹¹ Podle zdroje: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

2.2.3. Analýza odvětví

Firma jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Firma je obklopena prostředím, které na ni působí a ovlivňuje její chování. Firma by měla své vnější okolí velmi dobře znát, protože právě tam na ni čekají možné příležitosti, ale také ohrožení. Činitele všeobecného okolí jsou v podstatě mimo dosah firemního ovlivňování. Každá firma je vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností a každá je jinak pociťuje. Podnikatel by měl analyzovat parametry prostředí, sledovat jejich vývojové trendy, ale také se snažit je využít pro další úspěšný rozvoj své firmy. Jde hlavně o ekonomické činitele (inlace, nezaměstnanost, daňové a celní podmínky aj.), technologické činitele, přírodní faktory (podnebí, přírodní zdroje, životní prostředí), politickou situaci a její předpokládaný vývoj, legislativní podmínky.

Zde je nutné zohlednit celou řadu faktorů. Zařazujeme zde zejména analýzu konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek. Dále je nutné analyzovat odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Je také nutné analyzovat zákazníky, na základě provedení segmentace trhu by měl být vytipován cílový trh pro nový podnik.¹²

2.2.4. Popis podniku

Na začátku popisu firmy zpravidla bývá krátká informace o dosavadní existenci firmy. Mělo by se zde uvést nejen datum založení, sídlo firmy, majitelé, představení hlavního produktu, ale také motivace k založení. U firem s historií se uvede, zda došlo k podstatným změnám po dobu existence, jako například výměna vedení, reorganizace skupin produktů, změna právní formy nebo vstup strategického investora. Tato část by měla obsahovat pouze fakta a měla by být založena na ověřených údajích, a to minimálně za tři roky zpět. Pokud se přiloží ještě účetní rozvaha, výsledovka, ukazatele finanční analýzy a stručné zhodnocení minulého konkurenčního postavení firmy, bude

¹² Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

mít čtenář o historii firmy věrohodný obraz. Dále je třeba také definovat strategii firmy, tj. dlouhodobé cíle a cesty k jejich dosažení. Formulace cílů by měly být krátké, vyjádřeny slovně i číselně. Kromě cílů je třeba stručně objasnit způsob, jakým bude strategie doložena, a zdroje, které budou k dispozici.

Při posuzování podnikatelského plánu je na charakteristiku důležitých osob ve firmě kladen velký důraz. Obvykle se uvádí dosažené vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích. Klíčové osobnosti je třeba představit v pozitivním duchu a nemusíme se bát jejich úspěchy vyzdvihnout.¹³

2.2.5. Výrobní plán (Obchodní plán)

V této části by měl být zachycen celý výrobní proces. Pokud bude nový podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodu jejich výběru. Také je nutné uvést informace o nákladech a již uzavřených smlouvách. Jestliže bude celou nebo část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis závodu, strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé.

Pokud nepůjde o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“. Měl by obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Jestliže půjde o poskytování služeb, pak se uvádí vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.¹⁴

¹³ Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

¹⁴ Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

2.2.6. Marketingový plán

Tato kapitola je důležitou součástí podnikatelského plánu, protože objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Bývají zde také uvedeny odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze odvodit odhad rentability nového podniku. Marketingový plán bývá často potenciálními investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.¹⁵

Prodej zahrnuje ty činnosti, které mají úzký vztah k trhu, tj. analýza trhu, plánování obratu, prodeje, distribuci produktu i opatření podporující prodej, jako je reklama, účast na veletrzích a práci s prospekty. Žádné produkty se totiž neprodají samy. Volba, jakým způsobem budeme svoje produkty dodávat k zákazníkovi, není lehká a je třeba v ní zohlednit účinnost každé formy, preference zákazníka a také hledisko nákladů. Zavedené podniky mají již distribuční cesty vybudované, ale přesto je třeba se zamyslet, zda by nebylo možné zefektivnit stávající systém. Důležitým faktorem v rámci prodejní politiky je cena našeho produktu. Cenovou strategii je třeba v podnikatelském plánu popsat.¹⁶

2.2.7. Organizační plán

V této části je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu a dále také údaje o obchodních podílech, atd. Je zde shrnuta také celá organizace činností uvnitř podniku.

¹⁵ Podle zdroje: *Co je vlastně ten marketingový plán?* [online]. 2006. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102801>>.

¹⁶ Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

Personalistika by měla poskytnout jasný přehled o současné situaci v personálním zabezpečení chodu firmy (počet a kvalifikační struktura pracovníků, zavedený systém udržování a zvyšování kvalifikace) a jaké nároky na personál budou vyžadovat výše uvedené podnikatelské plány. V soupisu by měly být uvedeny i hrubé mzdy a platy. Přesné údaje o osobních nákladech se uvedou ve finančním plánu.¹⁷

2.2.8. Hodnocení rizik

Před každým novým podnikem vystávají určitá rizika. Je důležité, aby tato rizika podnikatel rozpoznal a připravil si tak strategii k jejich zvládnutí. Největší rizika mohou samozřejmě plynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby, manažerského týmu nebo technologického vývoje. Je tedy žádoucí tato rizika analyzovat a připravit alternativní strategii pro případ, že se některá z nich projeví. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou toho, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim čelit.¹⁸

2.2.9. Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do finanční podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského plánu. Výstupy finančního plánu tvoří plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahu a plán peněžních toků. Výstupy finančního plánu musí mít reálné podklady, tzn. musí být zpracovány na základě dílčích plánů, které mají být navzájem provázány. Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, resp. kladného salda peněžních toků. Velmi důležité je přesvědčit

¹⁷ Podle zdroje: STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

¹⁸ Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

externí subjekty o dlouhodobě rentabilním podnikatelském plánu, proto se doporučuje, pro doložení příznivého vývoje finanční situace, uvést poměrové finanční ukazatele. Patří mezi ně ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.¹⁹

2.2.10. Přílohy

V příloze je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie nebo výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, výkazy zisku a ztráty, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy, získané certifikáty aj.²⁰

Podnikatelský plán nemá závaznou formu. Jedná se tedy o doporučení, protože u nás nikdo závaznou strukturu podnikatelského plánu nevydal. Neřídí se tedy zákonem, ani žádnou vyhláškou, což dokládá i literatura. Ať se podíváme do jakékoli literatury, v každé najdeme trochu jinou strukturu podnikatelského plánu. Obsahově se však příliš neliší. Jde spíše o pojmenování jednotlivých kapitol a to, co se do nich zahrnuje.

Existují dvě oblasti, které se do podnikatelského plánu někdy vkládají. Jedná se o silný americký vliv. První touto oblastí je Mission statement, což je v překladu „naše mise“. Je to krátký odstaveček popisující naše vize a cíle. Je pravda, že skoro každá velká americká firma má svůj Mission statement, který říká světu, že... naším posláním je být nejlepší softwarovou firmou na světě, která se bude starat o své zaměstnance i své zákazníky a životní prostředí...

Druhou oblastí je Testimonials, nebo-li „doporučení“ či „reference“. Jde o odkaz na někoho, kdo už náš produkt používá a vychvaluje. V Americe je nejen obvyklé, ale skoro povinné, uvádět odkazy na spokojené zákazníky. Je to prostě komerční konvence

¹⁹ Podle zdroje: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

²⁰ Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

a kdyby chyběla, americký zákazník bude znepokojen. V kontextu Evropy se toto nedoporučuje.

Z literatury vyplývá, že struktura podnikatelského plánu je ve světě podobná. Nikde se nejedná o závaznou strukturu, ale spíše o doporučení a místní zvyklosti.

Podnikatelský plán mívá určitou posloupnost, která je dána konvencemi, ale zároveň je to zcela jednoduchý a logický dokument, který bude schopen připravit každý, kdo ovládá základní komunikační a numerické dovednosti.²¹

2.2.11. Plán realizace podnikatelského plánu

Realizační fáze začíná rozhodnutím o přijetí podnikatelského plánu, dále následuje zpracování technické dokumentace, vyjednávání o uzavírání kontraktů, vlastní investiční výstavba a až na konci stojí zahájení provozu výrobní jednotky. V závislosti na rozsahu a složitosti podnikatelského plánu obsahují všechny tyto fáze desítky až tisíce dílčích činností a aktivit, které je třeba vzájemně skloubit a koordinovat.

Plán realizace podnikatelského plánu by měl především stanovit:

- jednotlivé aktivity, které je potřeba zabezpečit,
- termíny, ve kterých je potřeba dokončit (nebo zahájit) tyto aktivity,
- osoby odpovědné za realizaci jednotlivých aktivit,
- zdroje (finanční prostředky), které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat,
- výsledky, ke kterým by měly vést jednotlivé aktivity,
- vzájemné vztahy a závislost jednotlivých aktivit,
- aktivity, jež jsou pro úspěšnou realizaci podnikatelského plánu kritické a kterým je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost.

²¹ Podle zdroje: *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. 2005. [cit. 2007-03-13].

Dostupné z:

<<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/dwnl/6EF6E8717BC7D6C2C12570900028F03A?OpenDocument>>.

Plán realizace podnikatelského plánu také umožňuje upřesnit jeho investiční náklady. Musí se také počítat s tím, že i kdyby byl stanovený plán zpracován s nejvyšší pečlivostí, nelze jej považovat za konečný a neměnný. V závislosti na postupu realizace a změnách vnějších podmínek je potřeba řešit konfliktní situace a plán neustále aktualizovat. Potom se tento plán může stát účinným nástrojem kontroly a řízení.²²

2.3. Zdroje financování

K financování je možné použít dva druhy zdrojů peněžních prostředků, a to zdroje interní nebo externí. Interní zdroje financování získává firma na základě vlastní vnitřní činnosti. Vnitřním zdrojem je zisk po odvodech, výplatě podílů společníkům, případně po pokrytí předchozích ztrát. Za vnitřní zdroje financování lze také označit odpisy nebo také prostředky získané prodejem nevyužitých aktiv a také příjmy z nedobytných pohledávek.

Externí zdroje jsou zdroje získané mimo vnitřní činnost firmy. Nejčastějšími externími zdroji financování mohou být např. vklady vlastníků, emise obligací, krátkodobé úvěry, střednědobé a dlouhodobé úvěry, leasing, rizikový kapitál, dotace.²³

2.3.1. Bankovní úvěry

Nejčastěji slouží podnikatelům jako poskytovatelé kapitálu komerční banky. Poskytnutý kapitál je ve formě úvěru a jako takový vyžaduje hmotnou garanci nebo záruku. Jako záruka může sloužit obchodní majetek podniku (např. pozemek nebo

²² Podle zdroje: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

²³ Podle zdroje: KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.

budova), ale i osobní majetek vlastníků nebo aktiva ručitele, který bude za splacení úvěru ručit.

Volba bankovního úvěru bude, dle mého názoru, pro tento podnikatelský plán nejvýhodnější volbou, proto dále uvádím přehled bank a jejich nabídek podnikatelských úvěrů.

2.3.1.1. Profi úvěr Komerční banky²⁴

Jedná se o krátkodobý úvěr (se splatností do jednoho roku) či střednědobý úvěr (se splatností do pěti let). Revolvingový úvěr se vždy poskytuje jako krátkodobý. Profi úvěr lze použít k financování:

- oběžných prostředků, tedy zásob a krátkodobých pohledávek z obchodního styku do lhůty splatnosti,
- hmotného investičního majetku kromě nákupu výpočetní techniky a softwaru; výjimkou je nákup komplexního vybavení pracoviště, jehož součástí je i výpočetní technika; k financování těchto potřeb nelze využít revolvingový úvěr,
- provozních potřeb (např. financování nákladů na opravy a údržbu); k financování těchto potřeb nelze využít revolvingový úvěr.

Profi úvěr se splácí postupně měsíčními splátkami, a to od měsíce, který následuje po vyčerpání úvěru..

Profi úvěr je zajištěn avalem na krycí blankosměnce. U částek převyšujících 1.000.000 Kč se dále používají standardní zajišťovací prostředky, zejména ručení, zástavní právo k nemovitosti, k věci movité či k pohledávce. Úvěr se zpravidla používá k přímému placení dodavatelům na základě předložených dokladů. Pokud jej nelze čerpat takto účelově, převádí se na účet klienta a KB účelovost ověří později podle

²⁴ Podle zdroje: *Profi úvěr* [online]. 2007. [cit. 2007-04-30]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/seg/seg3/products/profi_loan.shtml>.

údajů z účetnictví klienta. Investiční potřeby se financují vždy na základě předložených dokladů.

U Profi úvěru se používá pohyblivá úroková sazba vázaná na RS KB v Kč (u úvěrů čerpaných jednorázově či postupně). Cena Profi úvěru se řídí Sazebníkem Komerční banky. Tento typ úvěru se poskytuje výhradně v Kč.

Výhodou Profi úvěru je to, že tento úvěr je speciálně připravený pro podnikatele a malé a střední podniky, má výrazně zkrácený a zjednodušený schvalovací proces a umožňuje operativní financování podnikatelských potřeb (financovat oběžné prostředky, pořízení hmotného majetku, financovat provozní prostředky).

Spolu se žádostí o úvěr je třeba předložit následující doklady:

- aktuální dokumenty opravňující k podnikání,
- účetní závěrku včetně daňového přiznání a zprávy auditora (pokud je zpráva k dispozici) za poslední účetní období; (za poslední dvě účetní období v případě nových klientů) a aktuální rozvahu a výkaz zisků a ztrát včetně doplňujících údajů (u klientů, kteří vedou účetnictví),
- kopii přiznání k dani z příjmu včetně příloh podle zákona 337/1992 Sb. za poslední účetní období spolu s doplňujícími údaji (u klientů s daňovou evidencí); kopie daňového přiznání musí být opatřena prezenčním razítkem finančního úřadu, prokazujícím převzetí originálu (za poslední dvě účetní období v případě nových klientů),
- u úvěrů s částkou převyšující 1.000.000 Kč doklady k zajištění úvěru podle charakteru zajišťovacího prostředku,
- 3 měsíční výpisy z běžného účtu, který měl klient veden u své předchozí hlavní banky; tyto výpisy však nesmí být za období starší než 6 měsíců (výpisy předkládají pouze noví klienti).

2.3.1.2. Účelový úvěr ČSOB²⁵

Účelový úvěr se splatností až 30 let, který se může čerpat v korunách nebo ve vybraných cizích měnách.

Parametry úvěru:

- čerpání jednorázové i postupné, na vlastní účet v ČSOB nebo na účet dodavatele v jakémkoli peněžním ústavu,
- splácení jistiny ve splátkách pravidelných (měsíčních nebo čtvrtletních), nepravidelných (přizpůsobených např. sezónním vlivům) nebo anuitních,
- splácení úroků pravidelně (měsíčně nebo čtvrtletně) nebo anuitně,
- úroková sazba může být pohyblivá (sazba mezibankovního trhu PRIBOR nebo EURIBOR + marže podle firemního rizika) nebo pevná (fixovaná na určitá období nebo na celou dobu čerpání úvěru,
- individuálně stanovené poplatky.

Úvěr může být použit na pořízení, opravu nebo modernizaci movité věci nebo na nákup, výstavbu nebo opravu nemovité věci. Úvěr se zajišťuje nemovitostí, pohledávkami, věcí movitou nebo ručením třetí osobou.

Žadatel musí doložit:

- základní údaje o společnosti,
- informace o předmětu financování,
- úředně ověřenou kopii rozhodnutí příslušného orgánu o oprávnění k podnikání, resp. dokladu prokazujícího právní subjektivitu,
- roční účetní závěrky za období předchozích 3 let (u společností s povinností auditu ověřené auditorem), výroční zprávu a zprávu auditora (jsou-li zpracovávány),

²⁵ Podle zdroje: *ČSOB účelový úvěr* [online]. 2007. [cit. 2007-04-30]. Dostupné z: <<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Firmy/Podnikatele/uvery/CSOB-ucelovy-uver-htm>>.

- daňová přiznání za poslední 3 roky (včetně příloh předaných Finančnímu úřadu),
- ekonomické výsledky za poslední měsíc a odpovídající měsíc předchozího roku v rozsahu účetních výkazů (rozvaha a výkaz zisků a ztrát),
- podnikatelský plán podepsaný statutárním orgánem společnosti s uvedením charakteristiky nosných činností a dalších významných údajů o minulém vývoji, stavu a perspektivách nosných aktivit,
- finanční plán na dobu úvěrové angažovanosti,
- potvrzení o bezdlužnosti vůči Finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovně,
- prohlášení o vzájemných vazbách k jiným subjektům,
- materiály týkající se navrhovaného zajištění,
- případné bankovní reference na společnost a její vlastníky,
- doplňující údaje podle požadavku klientského úvěrového pracovníka (např. komentář příčin výkyvů v účetních výkazech, plán investic, časový rozbor pohledávek, aktuální rozbor finančních investic, podíl exportu na tržbách a rozbor tržeb podle nosných činností),
- doklad o zajištění odbytu (podle charakteru produkce).

2.3.1.3. Hypotéka podnikatel České spořitelny²⁶

Tento úvěr je určen fyzickým osobám s příjmy z podnikání posuzovaných na základě obratu.

Tento produkt je vhodný:

- umožňuje Vám doložit příjmy na základě obratu,

²⁶ Podle zdroje: *Hypotéka podnikatel* [online]. 2007. [cit. 2007-04-30]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/menu/cs/firmy/nav00000_firmy_nds_188_prod_66>.

- vhodný též pokud optimalizujete své daňové přiznání,
- nabízí okamžité pořízení nemovitosti Vašich snů,
- pro všechny klienty nabízí nízké úrokové sazby,
- k vyřízení hypotéky potřebujete pouze minimum jednoduchých dokumentů,
- splatnost až 30 let,
- pevná úroková sazba na 1, 2, 3, 4, 5, 10, 15 nebo 20 let.

Hypotéka Podnikatel je použitelná:

- na koupi nemovitosti (např. rodinného domu, bytu včetně příslušenství - garáž, sklep apod.),
- na koupi podílu na nemovitosti za účelem vypořádání spoluvlastnických a dědických nároků,
- na financování výstavby a stavebních úprav nemovitostí (stavba, rekonstrukce, nástavba, přístavba),
- splacení dříve poskytnutých úvěrů na nemovitosti, vyjma hypotečních úvěrů poskytnutých Českou spořitelnou,
- oddlužení nemovitosti pro bydlení - splacení jiných závazků, kdy na nemovitosti vázne zástavní právo,
- úhrada za převod družstevního podílu v bytovém družstvu při zástavě jiné nemovitosti,
- předplacení nájemného při zástavě jiné nemovitosti,
- odstupné za uvolnění bytu či domu,
- a také na všechny prokazatelné náklady související s investicí do nemovitosti (poplatky za bankovní služby, ocenění nemovitosti, realitní a právní služby, apod.).

Tento úvěr se dá získat ve výši:

- až do výše 90 % hodnoty zastavené nemovitosti stanovené bankou na základě znaleckého ocenění,

- minimální podíl vlastních prostředků klienta je ve výši 30 % celkových nákladů
- maximálně do výše úvěru 6 mil. Kč, minimální výše není stanovena,
- výše je současně posuzována dle schopnosti klienta splácet měsíční splátky.

Zajištění:

- je zajištěna smluvním zástavním právem k předmětné nebo jiné nemovitosti na území České republiky,
- nemovitost, která je předmětem zástavního práva, musí být pojištěna a pohledávka z pojistného plnění zastavena ve prospěch České spořitelny.

K vyřízení Žádosti o Hypotéku Podnikatel jsou potřeba tyto doklady:

- originál Potvrzení o výši průměrného čistého měsíčního příjmu žadatelů za poslední 3 měsíce nebo originál pracovní smlouvy (*Banka kopie*), pokud je celý příjem poukazován na účet u ČS, pokud ne – ještě poslední 3 výplaty,
- při souběhu příjmů Přiznání k dani z příjmů za poslední rok, vč. příloh – kopie potvrzená razítkem FÚ a doklad o zaplacení daně - *originál (Banka kopie)* (pouze v případě nedostatečného příjmu ze závislé činnosti),
- popis a základní charakteristika podnikatelské aktivity (historie, jednotlivé aktivity a jejich podíl na tržbách, počet zaměstnanců, podíl na trhu apod.),
- přiznání k dani z příjmů za poslední 2 ukončená zdaňovací období, vč. příloh, kopie potvrzená razítkem FÚ (*Banka kopie*),
- doklady o zaplacení daně- *originál (Banka kopie)*,
- čestné prohlášení o stavu závazků klienta vůči Finančnímu úřadu, Správě soc. zabezpečení a zdravotní pojišťovně,
- informace o aktuální úvěrové a jiné splátkové angažovanosti (typ, splatnost, výše splátek, zajištění),
- stavební povolení s nabytím právní moci (popř. certifikát autorizovaného inspektora) nebo ohlášení stavebních prací společně se souhlasem stavebního úřadu a s projektovou dokumentací ověřenou stavebním úřadem nebo rozhodnutí o umístění stavby, či územní souhlas - *originál (Banka kopie)* - možno předložit až před čerpáním,

- smlouva o dílo nebo budoucí smlouva o dílo s dodavatelem stavby - *originál (Banka kopie)*,
- položkový rozpočet a harmonogram prací - *originál (Banka kopie)*,
- doklady o úhradě prací a materiálu - *originál (Banka kopie)*,
- soupis prací prováděných svépomocí včetně jejich ocenění (nabízíme provedení znalcem Banky) - *originál (Banka kopie)*.

Po dobu čerpání se platí úroky z vyčerpané částky úvěru. Jistina se začíná splácet až po jejím úplném vyčerpání formou pravidelných měsíčních splátek. Úvěr může být částečně či zcela splacen bez jakékoliv sankce k datu změny úrokové sazby.

Počet let	Úroková sazba
1	4,29%
2	4,69%
3	4,89%
4	4,99%
5	5,09%
10	5,69%
15	5,89%

Úroková sazba je stanovena jako pevná na zvolené období. Po vypršení doby platnosti úrokové sazby je možné zvolit stejnou či jinou délku fixace.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE FIRMY

Fungování podniku je ve značné míře ovlivněno tím, v jakém prostředí se podnik pohybuje. Obecně neboli makroekonomické okolí představuje soubor vnějších vlivů, které na podnik působí a ovlivňují jeho činnost. Tyto faktory podnik nemůže víceméně nijak ovlivnit. Znalost a využití těchto neovlivnitelných vlivů jsou však pro podnik velmi důležité.

3.1. PEST analýza

V souvislosti s analýzou prostředí (i v marketingu) se často používá rámec PEST (STEP). Jde o uvědomění si politických, ekonomických, sociálních, technologických a stále také častěji ekologických (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí podniku. Mohou to být např. faktory uvedené v následující tabulce.

Politické faktory (např.)	Ekonomické faktory (např.)
<i>Antimonopolní regulace Ochrana životního prostředí Daňové právo Bariéry zahraničního obchodu Přístup k zahraničním investorům Stabilita vlády Regulace mezd</i>	<i>Trendy GNP Úroková míra Nabídka peněz Míra inflace Míra nezamětnosti Devalvace/revalvace Změna životního stylu</i>
Sociálně-kulturní faktory (např.)	Technologické faktory (např.)
<i>Kariérová očekávání Spotřebitelská aktivita Počet uzavíraných manželství Věkové rozvrstvení Míra porodnosti Regionální rozdělení obyvatelstva</i>	<i>Výdaje a výzkum a vývoj Zaměření na technologie Patentová ochrana Automatizace Transfer technologií</i>

Tabulka 1 Rámec PEST²⁷

²⁷ Podle zdroje: *Co je vlastně ten marketingový plán?* [online]. 2006. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cislocianku=2002102801>>.

3.1.1. Politický a legislativní faktor

Podnik, který chce být konkurenceschopný, by se měl ve své strategické orientaci zaměřit na dodržování podnikatelských norem obvyklých ve vyspělém světě a k dodržování zákonů a principů podnikatelské etiky.

Politicko - právní prostředí zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, které formulují z hlediska státu ekologické, bezpečnostní a jakostní požadavky ve formě zákonů, vyhlášek a předpisů.

Sféra podnikání je v ČR upravena zejména Zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; Zákonem č. 40/1965 Sb., občanský zákoník; Zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon a dalšími ostatními navazujícími právními předpisy. Při provozování podnikatelské činnosti je nutné tyto právní předpisy dodržovat.

3.1.2. Ekonomické faktory

Současná i budoucí situace v ekonomice ovlivňuje současný i budoucí stav vývoje podniku. Hovoříme-li o ekonomických faktorech, máme na mysli především čtyři základní ukazatele, které charakterizují výkonnost ekonomiky daného státu. Těmito ukazateli jsou hrubý domácí produkt, míra inflace, míra nezaměstnanosti a obchodní bilance.

Hrozbou pro firmu Tomáš Střalka je především růst cen vstupů, jedná se především o razantní zdražování dodávek elektrické energie, kdy od ledna letošního roku došlo k nárůstu cen elektrické energie v průměru o 7,9 %, dále pak výše minimální mzdy, která od 1.1. 2007 činí 8.000 Kč. Rovněž cena nafty ovlivňuje celkovou cenu zboží. Ceny pohonných hmot střídavě klesají a stoupají, je to reakce na vývoj cen paliv ve světě. Cena nafty se pohybuje v průměru okolo 26 – 27 Kč za litr a ovlivňuje cenu zboží tím, že při vyšším zdražování cen nafty, zdražují i dovozci své zboží. Zboží je do firmy Tomáš Střalka dováženo kamiony nebo nákladními automobily. V případě, že si majitel jede pro zboží sám, jezdí dodávkovým automobilem typu Peugeot Boxer.

Firma Tomáš Stralka v sezónním období (červen – září) vytváří nová pracovní místa pro 2 pracovníky, kteří jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce.

3.1.3. Sociálně – kulturní faktory

Kulturní a sociální prostředí představuje řadu faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatelstva určité země nebo oblasti. Ty pak dávají celkový směr chování a jednání obyvatel v oblasti hospodářské, politické a sociální. Sociální faktory jsou ovlivněny jednak hodnotovými stupnicemi lidí, jejich postojem, věkovou strukturou a v neposlední řadě také příjmy.

Životní úroveň obyvatel se na jedné straně zvyšuje, ale na druhé straně dochází ke stále se prohlubujícímu rozdílu mezi jednotlivými sociálními vrstvami obyvatel. Dle sociologických průzkumů se životní styl obyvatel ČR přizpůsobuje západoevropskému stylu. Mezi současné trendy patří nakupování ve velkých obchodních centrech, které neustále vyrůstají na okraji velkých měst.

Současná demografická struktura obyvatelstva je příznivá, podíl počtu obyvatel ve věkové skupině 20 – 59 let (tj. produktivní věk), dosahuje relativně vysoké úrovně (59%). Projevuje se však tendence stárnutí populace, která je způsobena nízkou porodností.

Sociální faktory jsou ovlivněny také příjmy obyvatelstva. ČR patří mezi země s nejvyšším daňovým zatížením obyvatel. Průměrná mzda v dnešní době činí asi 20 tis. Kč. Nárůst mezd má přímý vliv na kupní sílu obyvatelstva, což zase ovlivňuje míru životní úrovně v zemi.

Firma Tomáš Stralka prodává zboží určené zejména pro dům a zahradu, proto je pro ni důležité, že v ČR roste koupěschopná poptávka a tím se zvyšuje i částka, kterou je jednotlivec ochoten investovat do svých zálib. Odběr zboží je přímo závislý na tom, jak v dané lokalitě lidé realizují údržbu domů a zahrad a chování domácích zvířat.

3.1.4. Technologické faktory

V současné době se setkáváme s neustálým a velmi rychlým vývojem v oblasti technologie. Firmy jsou nuceny neustále sledovat technologické novinky. V případě firmy Tomáš Střalka nehraje technologický sektor až tak úplně významnou roli. Jedná se zde především o systém prodeje, co se týče pokladen a počítačů.

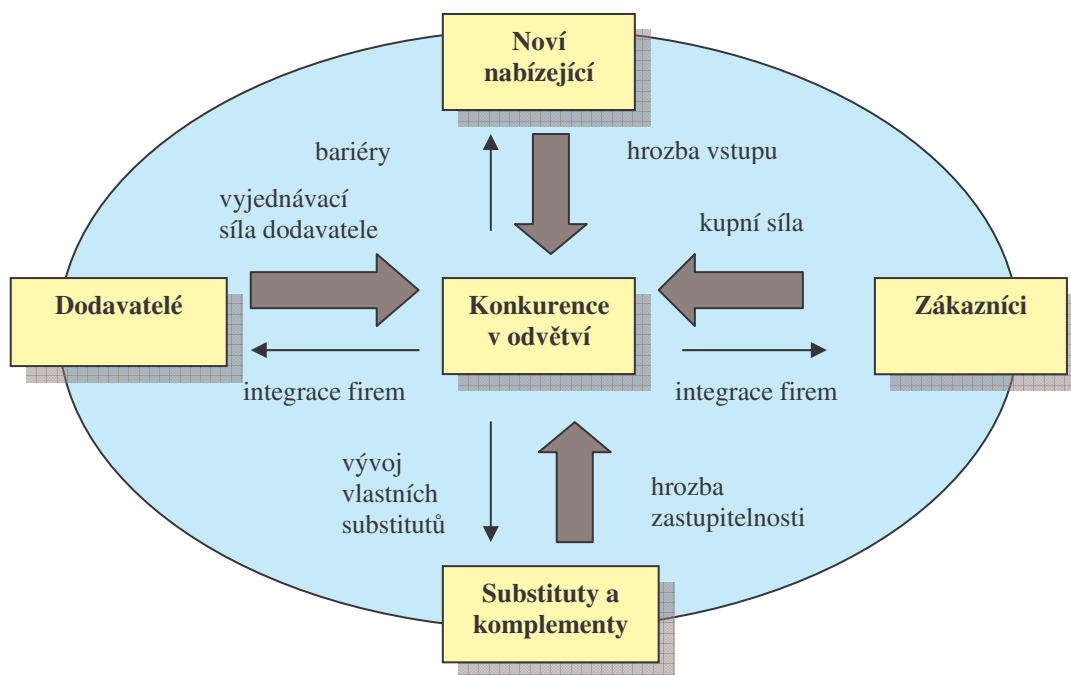
Význam lze přikládat také internetu. Tento silný nástroj lze využít v mnoha směrech (elektronické obchodování, vyřizování objednávek, vyhledávání informací, nových dodavatelů atd.). Velký význam má také internet pro vlastní prezentaci firmy. Prostřednictvím firemních webových stránek může firma komunikovat se svým okolím (zákazníky, dodavateli).

3.2. Porterova analýza

Aby si firma opravdu ujasnila, jaká je její stávající pozice na trhu, musí tento trh podrobit analýze. Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů působících v odvětví je Porterova analýza 5ti konkurenčních sil. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

- hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací silou (schopností) dodavatelů,
- vyjednávací silou (schopností) kupujících,
- hrozbou substitutů (náhradních produktů),
- intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví.

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví. Tato analýza je firmě přínosem také pro předcházení nečekaných „útoků“ ze strany konkurence a pro pružné reagování na neustálé změny v podnikatelském prostředí.



Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (Five – Forces Model)²⁸

Všech pět konkurenčních faktorů působí souběžně a mohou mít v rozdílné době rozdílnou intenzitu. Konkurenční síly jsou závislé na konkrétním charakteru jednotlivých podnikatelských oblastí. Pro jejich rozbor a uplatnění v praxi MSP je důležité si uvědomit, co vlastně jednotlivé konkurenční síly představují a jak je možné se s nimi vyrovnat. Tyto poznatky jsou pak východiskem pro tvorbu konkurenční strategie a také toho, jak se bude realizovat.

3.2.1. Konkurence v odvětví

K porozumění pozice organizace na trhu je nezbytné prozkoumat její postavení vůči konkurentům nebo rivalům. Nejprve je tedy nutné určit, kdo je konkurentem a kdo

²⁸ Podle zdroje: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

ne, poté vybrat hlavní konkurenty a provést analýzu např. z hlediska následujících oblastí.

- **Konkurenční rámeček** - Jaký je záměr konkurenta z hlediska působení na trhu?
- **Strategický záměr** - Jakou strategii z hlediska působení v odvětví konkurent uplatňuje?
- **Cíl z hlediska podílu na trhu** - Jaké cíle má konkurent z hlediska podílu na trhu a způsobu jeho dosažení?
- **Konkurenční pozice/situace** - Jaká je současná pozice konkurenta v odvětví?
- **Strategické vystupování** - Jak konkurent vystupuje navenek (jak se jeho vystupování jeví)?
- **Konkurenční strategie** - Jaká je konkurenční strategie konkurenta?²⁹

Při konkurenci se tedy jedná o soutěžení mezi výrobcí nebo poskytovateli stejných nebo podobných výrobků nebo služeb. Většinou se jedná o kvalitu, náklady, ceny, poskytované služby doprovázející výrobek, čas dodávek aj. Většinou platí, že kdo je lepší v uvedených parametrech za stejné náklady, ten má pak větší naději na uplatnění.

Konkurence je jedním z nejdůležitějších faktorů, které působí na chování firmy. Je proto nutné věnovat svým konkurentům zrovna takovou pozornost jako svým zákazníkům, neboť svými aktivitami ovlivňuje firma jejich chování a naopak jednání konkurence působí na rozhodování firmy. Neustálé srovnávání výrobků, cen, odbytu a propagace s konkurencí umožňuje firmě identifikovat své výhody a nevýhody.

Nejbližší konkurencí firmy Tomáš Štrálka je prodejna DOZA, která je umístěna přímo naproti objektu firmy Tomáš Štrálka. Tato prodejna měla ze začátku téměř stejný sortiment nabízeného zboží, avšak postupem času začala od tohoto zboží ustupovat a rozšířila svou činnost na jiné oblasti. Dále sice prodává chovatelské, zahrádkářské a

²⁹ Podle zdroje: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

domácí potřeby, avšak v daleko menším objemu. Naopak ale rozšířila svou činnost na opravu obuvi, čistírnu, čištění peří, sběrnou foto, knihařství a tiskařství.

Zde je tedy vidět, že firma Tomáš Střalka má celkem silné postavení na tamějším trhu a konkurence jí spíše ustupuje, zde se také projevuje věrnost zákazníka.

Další konkurencí mohou být malé prodejny, které se specializují přímo jen na jeden druh zboží, jako domácí potřeby, květinářství a zahradnické potřeby. Ve Frenštátě pod Radhoštěm jsou 2 prodejny květinářství a zahradnických potřeb, 1 prodejna potřeb domácích a 1 prodejna, která se specializuje na prodej krmiv pro drobná zvířata.

Velkou roli zde hrají také v poslední době dosti oblíbená hobby centra, která jsou však nejbližší v Ostravě, což je pro místní obyvatele vzdálenost asi 40 km. Svou prodejní plochou se jim prodejna Tomáše Střalky nemůže vyrovnat, avšak nabízeným sortimentem, co se týče zahrádkářských, zemědělských a domácích potřeb, se jim může přiblížit. Proto je zde také zájem o vystavení nové prodejny s větší prodejní plochou.

3.2.2. Noví nabízející

Vstup každé nové firmy do odvětví ovlivní postavení všech firem, které dosavadně na tomto trhu působí. Každá firma by však měla s tímto případem počítat a průběžně se na tuto možnost připravovat.

Otázkou je, jaké nebezpečí představuje vstup nových podnikatelů do této oblasti podnikání, zda je to pro ně jednoduché či nikoliv. Žádná firma by neměla usnout na vavřínech, ale měla by se aktivně připravovat na možnost příchodu nového konkurenta a to např. neustálým zvyšováním kvality svých produktů, zkvalitňováním vztahu se zákazníky, zvyšováním kvalifikace zaměstnanců, vylepšováním doprovodných služeb apod. Oblastí, ve kterých se firma může dále rozvíjet a zlepšovat je mnoho.

V dnešní době může v podstatě začít podnikat kdokoli. Ale je vstup pro nováčky do podnikání snadný? Dnes již existují různé podpory či zvýhodnění pro začínající podnikatele, ale na druhé straně existuje stále i mnoho bariér. Mezi tyto

bariéry můžeme zařadit zdlouhavé vyřizování nutných záležitostí souvisejících s podnikáním a vůbec jeho začátkem, založením firmy, dále neustále se měnící legislativu a nepřehledný a poměrně složitý daňový systém. Proto je vždy nutné na začátku podnikání důsledně promyslet všechna pro a proti.

Založit si firmu na prodej zboží není dnes velký problém. Ale otevřít si prodejnu se zemědělskými potřebami v oblasti Frenštátska by bylo asi celkem riskantní. Firma Tomáš Střalka je v této oblasti největším a nejznámějším prodejcem obilovin a osiv a prodej ostatního zboží, jako jiných zemědělských, zahrádkářských a domácích potřeb, dotváří „obraz“ nakoupit vše potřebné „pod jednou střechou“. Tedy obava z příchodu nové konkurence na místní trh není příliš vysoká, obava spíše převládá z moderního trendu nákupu ve velkých hobby centrech.

3.2.3. Hrozba substitutů

V této oblasti může firmu ohrozit ta konkurence, která produkuje substituty, jenž dokáží nahradit dosavadní prodávané výrobky nebo služby nabízené na trhu. Je tedy možné, že někteří zákazníci naleznou u konkurence lepší zázemí a pak tedy přejdou k ní. Jejich přání se tak budou uspokojovat jinými produkty i službami. Aby takové situaci firma předešla, je nutné, aby na přáních zákazníka spolupracovala přímo s tím konkrétním zákazníkem. Nakonec je to přece zákazník, který rozhodne, zda přijde příště k nám nebo ke konkurenci.

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku,
- ochota (sklon) přejít na substituční produkt,
- relativní výše cen substitutů.

V oblasti prodeje zemědělských a zahrádkářských potřeb zatím nevidím žádnou hrozbu substitutů, která by následně ohrožovala existenci firmy Tomáš Střalka. Myslím

si, že v oboru zemědělství se jen těžko hledají substituty, které by nahradily stávající obiloviny, krmiva a používané nástroje.

3.2.4. Zákazníci

Potenciálním zákazníkem firmy Tomáš Střalka je každá fyzická osoba, která vlastní dům či byt, zahradu, pole nebo chová domácí zvířata. V druhém případě jsou to také malé prodejny z okolních vesnic, které nabízejí smíšené zboží, mezi které se řadí i domácí a zahrádkářské potřeby, v neposlední řadě je to také město Frenštát pod Radhoštěm.

	2005	2006
leden	1071	1250
únor	1099	1525
březen	2388	2194
duben	5129	4384
květen	4115	4662
červen	2600	3037
červenec	2649	2794
srpen	2693	2773
září	2771	2979
říjen	3254	3429
listopad	2336	2258
prosinec	1488	1845
celkem	31593	33130

Tabulka 2 Počet zákazníků firmy Tomáš Střalka

Zaměstnanci firmy Tomáš Střalka obslouží ročně více než 30 tis. zákazníků, v roce 2006 to bylo o více než 1500 zákazníků více než v roce předchozím. Nejvíce zákazníků se obslouží v jarních měsících dubnu a květnu a na podzim v měsíci říjnu, kdy se nejvíce pracuje na polích a zahradách.

Prvořadým úkolem je přesvědčit zákazníky, že firma dokáže splnit jejich požadavky lépe než firmy konkurenční.

Velká vyjednávací síla zákazníka je dána existencí velkého množství hobby center ve formě hypermarketů, které nabízejí nepřehledné množství tohoto zboží.

Nejbližší hobby centra jako např. Bauhaus, Baumax a Hornbach jsou v Ostravě, to je pro místní obyvatele vzdálenost kolem 40 km. Další výhodou firmy je také, dá se říci, „rodinné prostředí“, velká ochota zaměstnanců a jejich přístup k zákazníkům.

3.2.5. Dodavatelé

Veškeré zboží, které firma nabízí ve své prodejně nakupuje od několika dodavatelů. V tomto oboru podnikání má firma velkou možnost volby dodavatele.

Hlavní dodavatelé z oblasti zemědělských potřeb, obilovin, krmiv, průmyslových hnojiv:

- Solné mlýny a. s., Olomouc
- Mikrop Čebín a. s.
- Olvet, spol. s r. o.
- Zempomarket a. s., Bečvářky
- ZZN a. s., Nový Jičín
- Morseva, spol. s r. o.
- Zemědělské družstvo Bystřina se sídlem v Opečence, Přibyslav
- AGRO CS a. s. Česká Skalice
- Češkův Mlýn spol. s r. o., Bystřička
- Nohel Garden, Ing. Petr Nohel, Paskov

Dodavatelé z oblasti pracovních a osobních ochranných pomůcek:

- For Job Project, s. r. o., Napajedla
- Novesta a. s., Zlín
- CANIS SAFETY a. s., Ostrava

Dodavatelé z oblasti nápojů:

- Plzeňský prazdroj
- Aqualog a. s. Frýdek Místek

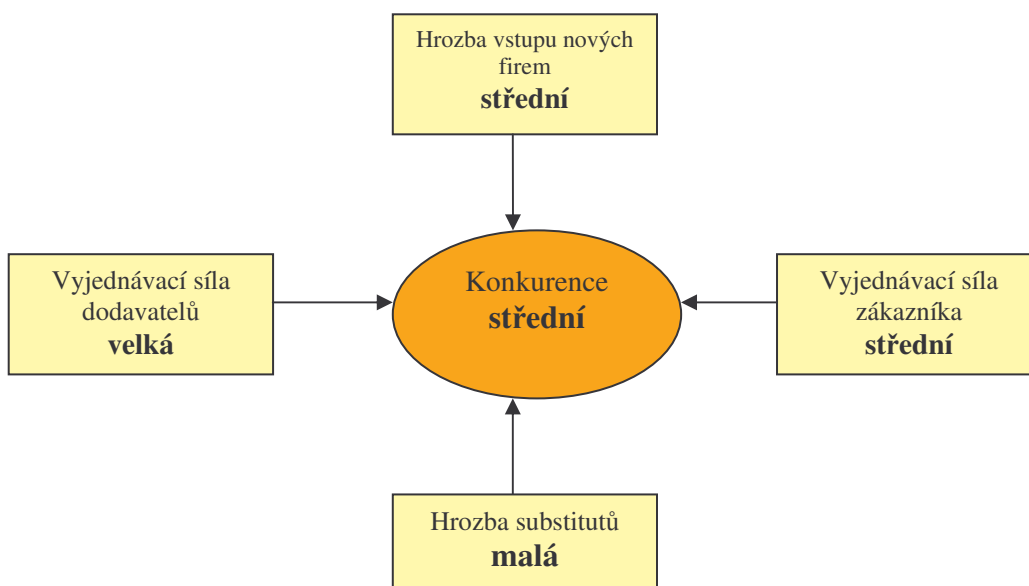
A jelikož se firma ještě v měsíci prosinci specializuje na prodej vánočních kaprů, tak mezi dodavatele patří také Chov ryb Jistebník s. r. o.

Samozřejmě významnými partnery jsou dodavatelé elektrické energie, vody a telefonních služeb.

I přes velkou vyjednávací sílu dodavatelů fungují odběratelsko-dodavatelské vztahy velmi dobře, což také dokazuje i dlouholetá vzájemná spolupráce.

3.2.6. Shrnutí Porterovy analýzy

Úroveň výše zmíněných sil, které působí na firmu, bych chtěla znázornit v následujícím obrázku. Hodnocení jednotlivých sil uvádím v tříprvkové škále: nízká, střední a vysoká.



Obrázek 2 Vyhodnocení Porterova modelu pro firmu Tomáš Střalka

3.3. SWOT analýza

Organizační způsobilost vyžaduje integrování znalostí a dovedností různých zaměstnanců s kapitálovým vybavením, technologií a mnoha dalšími hmotnými a nehmotnými zdroji. Zde je klíčovým manažerským problémem soustředění na integraci lidských zdrojů.

Pro ziskové využití zdrojů a schopností však potřebujeme také rozvinout určitý potenciál. Zisk, který firma obdrží ze svých zdrojů a schopností závisí na třech faktorech:

- schopnosti získat konkurenční výhodu,
- schopnosti udržet konkurenční výhodu,
- přiměřené výnosy této konkurenční výhody.

SWOT analýza tvoří základ každé strategické analýzy. Umožňuje nám posoudit postavení firmy a zároveň formuluje skutečnosti, které na ni působí jak zevnitř, tak zvenčí. Pokud je tato analýza vypracována opravdu pečlivě, pak se firma díky ní může rozvíjet tím správným směrem. Může rozvíjet své silné stránky, postupně odstraňovat stránky slabé, současně má také možnost chytit se potenciálních příležitostí, ale zároveň bude také schopna minimalizovat případné hrozby.³⁰

3.3.1. Silné stránky

Nejprve se budu soustředit na silné stránky firmy, k nimž patří zejména dobré jméno firmy. Je to způsobeno tím, že právě na dobrém jméně si majitel firmy velice zakládá a vždy se snaží vyhovět přáním svých zákazníků. Mezi silné stránky dále patří

³⁰ Podle zdroje: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

přístup personálu k zákazníkovi. Personál firmy je zkušený, vyzná se v dané problematice, je velice ochotný a zakládá si na pozitivním přístupu k zákazníkovi.

Další silnou stránkou firmy je její poloha. Objekt firmy se nachází přímo u hlavní silnice v blízkosti vlakového a autobusového nádraží a je vzdálen asi 10 min chůze z centra města. Je tedy velmi dobře přístupný, ať už zákazník zvolí jakýkoli způsob dopravy. V neposlední řadě jsou silnou stránkou firmy také příznivé ceny zboží.

3.3.2. Slabé stránky

Mezi slabé stránky firmy patří určitě malá reklama. Firma má stále ještě na budově umístěnu reklamu se starým názvem firmy.

Za slabou stránku považují také nemožnost zákazníka platit pomocí platební karty, což je v dnešní době velmi oblíbený způsob placení nákupu. Samozřejmě jsem si vědoma toho, že s poskytnutím této služby vzniknou podnikateli další náklady spojené s pořízením elektronického platebního terminálu a odvodem určitého procenta bance z každé transakce, ale na druhou stranu by akceptace platebních karet mohla zvýšit konkurenceschopnost firmy.

Za hlavní slabou stránku firmy považují malé a již nedostačující prodejní prostory. Regály jsou přeplněné zbožím, jsou blízko u sebe a to neumožňuje příliš pohodlný nákup. Navíc se prodejna stává velmi rychle nepřehlednou.

3.3.3. Příležitosti a hrozby

Druhou částí SWOT analýzy jsou příležitosti a hrozby. Příležitosti se projevují v okolí firmy a představují její příznivou situaci právě v tomto jejím okolí – naskytnutí se nového tržního segmentu, daňové zákony nebo zlepšení přístupu k finančním zdrojům.

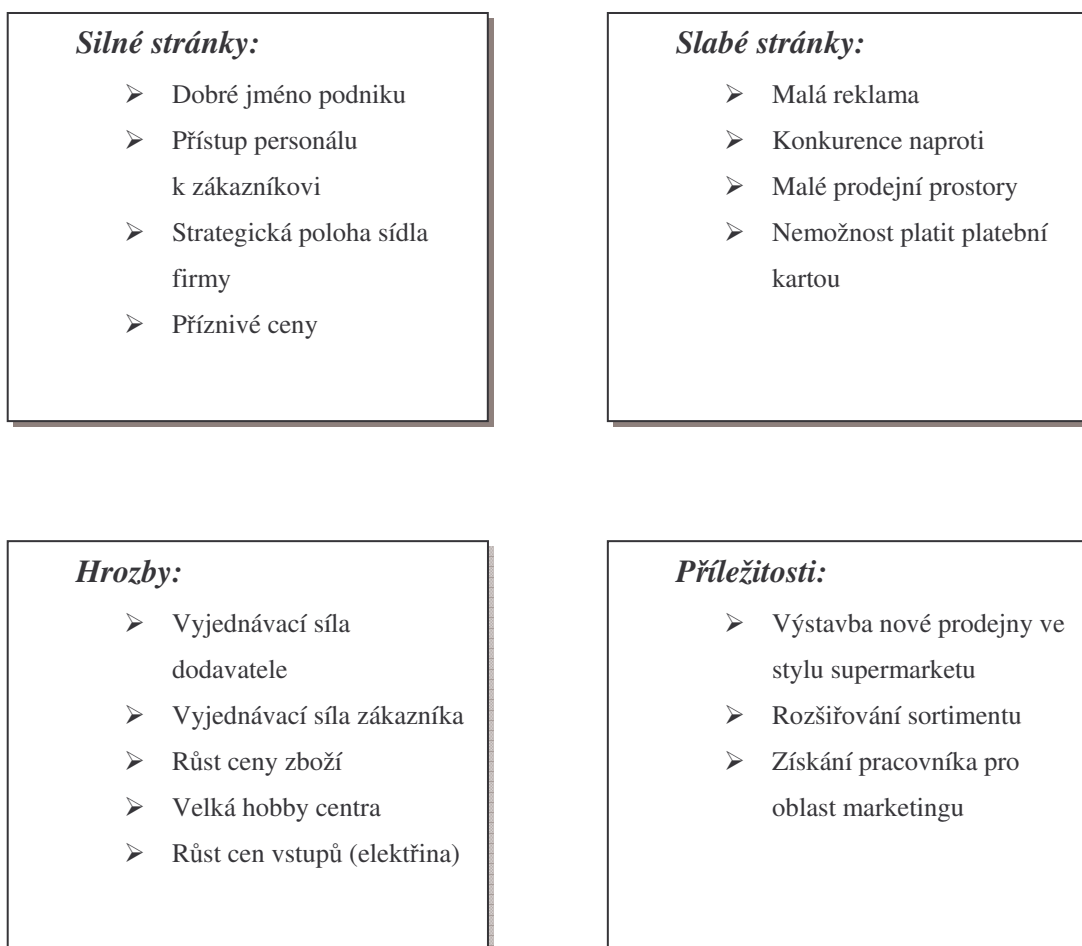
U firmy Tomáš Střalka vidím příležitost zejména ve výstavbě nové prodejny, která bude pro zákazníky komfortnější a přehlednější a zpříjemní jim nákup. Dále pak

s výstavbou větší prodejny spojené rozšíření sortimentu, které může způsobit příliv nových zákazníků.

SWOT analýzu uzavírají hrozby. Na rozdíl od příležitostí působí jako nepříznivý aspekt ve firemním okolí. Je nutné je předvídat a hledat vhodné strategie pro jejich možné eliminování. Hrozby představují zejména nebezpečnou konkurenci, změny v právních předpisech, růst ceny vstupů a zboží, vyjednávací sílu zákazníků a také dodavatelů, na kterých je firma závislá.

Na základě zpracování SWOT analýzy jsem dospěla k tomu, že firma by se měla ve svých strategiích zaměřit především na:

- rozvoj společnosti vystavěním nové prodejny v rámci stávajícího objektu,
- rozšíření stávajícího sortimentu,
- udržení dobrého jména firmy a jeho rozšiřování v povědomí lidí a s tím související rozvíjení vztahů se zákazníky, ať už stávajícími nebo potenciálními.



Obrázek 3 Vyhodnocení SWOT analýzy pro firmu Tomáš Štrálka

3.4. Analýza vnitřního prostředí firmy

Firma Tomáš Střalka je firma, která podniká v oblasti potřeb pro zemědělství, zahradu a domácnost. Tato firma sídlí ve Frenštátě pod Radhoštěm a má zde již dlouholetou tradici. Firma byla založena před 10 lety jeho otcem, který pracoval v zemědělství celý svůj život. V roce 2004 převzal firmu Tomáš Střalka odkoupením všech zásob svého otce.

Nabízený sortiment se neustále rozšiřuje a stávající prodejna, která se několikrát zvětšovala, již není dostačující. Proto chce firma na přilehlém pozemku vystavět novou prodejnu ve stylu "supermarketu", samozřejmě však o mnohem menší rozloze. Na místní poměry by to však byl téměř "supermarket" nabízející zboží pro zemědělské, zahrádkářské a domácí potřeby.

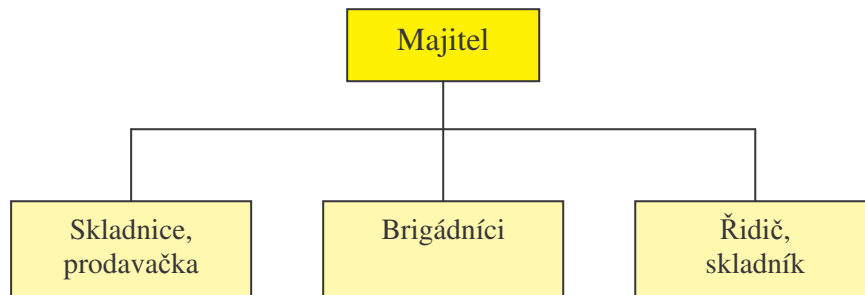
Město Frenštát pod Radhoštěm s jeho přilehlými obcemi je lokalitou, kde většina lidí žije v rodinných domech a mnoho lidí stále vlastní i zemědělská pole. Proto si myslím, že výstavba větší prodejny by měla obstát.

Firma prodává své zboží jen ve Frenštátě pod Radhoštěm a specializuje se na prodej zboží zejména pro zemědělství, zahradu a domácnost.

3.4.1. Lidské zdroje

Firma Tomáš Střalka zaměstnává 2 zaměstnance v hlavním pracovním poměru. Krátkodobý nedostatek pracovní síly, což je zejména v období (letní měsíce), kdy se prodej rozšiřuje o prodej ovoce a zeleniny z Jižní Moravy, řeší zaměstnavatel dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. V tomto sezónním období je pak nárůst zaměstnanců až na 5 osob.

Z organizační struktury vyplývá, že majiteli firmy jsou přímo podřízeni všichni zaměstnanci. Všechna rozhodnutí činí majitel firmy a tato rozhodnutí jsou dále sdělována jednotlivým pracovníkům tak, aby byli seznámeni s rozhodnutími, která se přímo týkají jejich činnosti.



Obrázek 4 Organizační struktura firmy Tomáš Střalka

Věkový průměr zaměstnanců je kolem 30 let. Jednou ze sdílených hodnot ve firmě je loajalita k firmě. Zaměstnanci mají zájem poskytovat zákazníkovi kvalitní zboží a související služby a podílet se tak na úspěšnosti a rozvoji firmy.

Mzdový systém firmy je zaměřen na mzdovou stimulaci zaměstnanců. Jeho cílem je zejména pozitivní motivace zaměstnanců firmy s orientací na zajištění dlouhodobé výkonnosti a prosperity firmy.

Majitel firmy zaměstnává v hlavním pracovním poměru jednu ženu a jednoho muže. Žena vykonává práci na pozici skladnice a prodavačky a je odměňována hrubou mzdou ve výši 8.400 Kč. Muž je zařazen jako řidič a skladník a je odměňován hrubou mzdou ve výši 8.800 Kč. Zaměstnancům jsou dále ke mzdě poskytovány stravenky.

3.4.2. Ekonomický vývoj firmy

Na základě poskytnutých údajů a delší spolupráce s touto firmou můžu říci, že se vyvíjí poměrně dobře, tržby rostou a myslím, že firma je stabilní a těší se oblibě svých zákazníků.

	2004 (9-12)	2005	2006
Dlouhodobý hmotný majetek	238 000,00	204 204,00	136 136,00
Peněžní prostředky v hotovosti	253 298,50	446 629,00	508 885,00
Peněžní prostředky na BÚ	11 329,73	2 993,51	23 508,28
Zásoby	1 430 270,83	1 595 053,02	1 991 445,27
Pohledávky	35 631,00	0,00	33 915,00
Závazky	415 548,50	274 555,50	154 084,10
Úvěry	0,00	0,00	0,00

Tabulka 3 Přehled o majetku a závazcích firmy Tomáš Střalka

Dle přehledu o majetku a závazcích můžeme vidět, že firma nevlastní mnoho dlouhodobého hmotného majetku. Firma Tomáš Střalka podniká v rozlehlém objektu, který má v nájmu od jiné firmy. Objekt se skládá z velké budovy, ve které jsou umístěny sýpky s obilninami a sklad obilovin, dále prodejna a kancelář. K této budově je přistaveno 5 skladů, některé z nich Tomáš Střalka dále pronajímá. K objektu dále patří travnatá plocha a plocha parkovací. V dlouhodobém hmotném majetku je tedy zařazeno pouze nákladní auto Peugeot Boxer, které je odepisováno rovnoměrně.

Dle knihy drobného majetku dále firma vlastní tento majetek:

- autoprívěs,
- přepravky,
- váhy,
- regály,
- prodejní pulty,
- šrotovníky,
- paletovací vozík,
- etiketovací kleště,
- 2 PC sestavy, 2 tiskárny,
- pracovní stoly,
- sekačku, křovinořez.

Dále je z přehledu vidět, že firma má vázáno velké množství peněžních prostředků v zásobách zboží, protože pro firmu je výhodnější nakupovat některé druhy

zboží, jako např. různá hnojiva a rašeliny, přímo po kamionech, kdy pořizovací cena je nižší díky velkému odběru.

Pohledávky jsou minimální. Jsou to pohledávky za drobnými odběrateli, kteří nakupují zboží na faktury nebo z pronájmu skladu.

V závazcích firmy se projevují opožděné platby nájemného a samozřejmě také platby dodavatelům.

Majitel firmy jako OSVČ platí pouze minimální daň z příjmu, protože si uplatňuje ztrátu vzniklou v roce 2004, kdy odkupoval všechny zásoby a přebíral firmu po svém otci.

Firma nemá žádné úvěry ani půjčky.

	2004 (9-12)	2005	2006
Příjmy	2 027 501,93	6 217 672,68	7 111 731,18
Prodej zboží	2 017 997,60	6 074 146,30	7 023 471,80
Ostatní příjmy	9 504,33	143 526,38	88 259,38
Výdaje	3 087 376,15	6 070 816,23	6 991 342,30
Nákup materiálu a zboží	2 860 059,71	4 980 847,13	5 692 427,70
Mzdy	50 033,00	217 332,00	197 289,00
Platby do fondů	36 033,00	145 526,00	151 441,00
Provozní režie	141 250,44	693 315,10	950 184,60
Zisk/ztráta	-1 059 874,22	146 856,45	120 388,88

Tabulka 4 Přehled o příjmech a výdajích firmy Tomáš Strálka

Z přehledu o příjmech a výdajích se potvrzuje, že firmě se daří dobře, prodej zboží v loňském roce vzrostl téměř o 1 mil. Kč. V ostatních příjmech je zahrnut pronájem skladů jiné firmě.

Na druhé straně výdaje firmy jsou také dost vysoké. Ovšem když se podíváme na jejich skladbu, tak zjistíme, že největší podíl na tom má samozřejmě nákup zboží, kdy firma má opravdu většinu peněžních prostředků vázaných právě v zásobách. Zbylou část výdajů tvoří mzdy, platby do fondů a provozní režie. Tato část výdajů se pohybuje každoročně okolo 1 mil. Kč.

Platby do fondů zahrnují platby do zdravotního a sociálního pojištění.

Do provozní režie jsou zahrnuty:

- nájemné,
- telefonní poplatky,
- el. energie, plyn, vodné + stočné,
- účetnictví,
- náklady na auto (silniční daň, nafta, dálniční známka),
- cestovní náhrady,
- balící materiál (papírové, igelitové sáčky, pytle),
- poštovné,
- bankovní poplatky,
- reklama,
- kancelářské potřeby,
- výdej stravenek 55%.

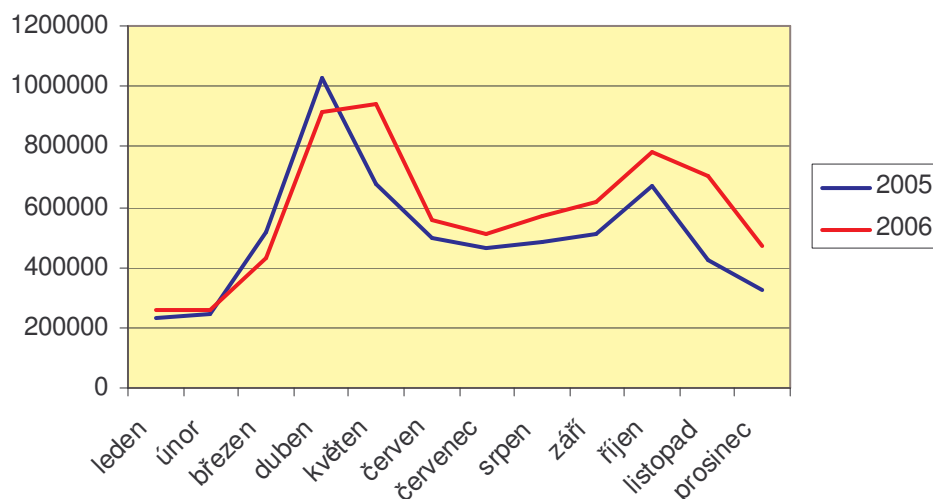
3.4.3. Zákazníci a tržby

	2005		2006	
	Počet zákazníků	Tržby (prodej zboží)	Počet zákazníků	Tržby (prodej zboží)
leden	1071	233447,34	1250	261382,48
únor	1099	245524,94	1525	257546,33
březen	2388	520066,74	2194	431834,97
duben	5129	1024753,28	4384	912294,61
květen	4115	673934,59	4662	943988,81
červen	2600	497491,84	3037	555776,32
červenec	2649	466425,4	2794	508741,13
srpen	2693	483376,65	2773	572427,23
září	2771	509113,59	2979	617451,82
říjen	3254	672319,45	3429	785031,23
listopad	2336	421788,2	2258	703058,53
prosinec	1488	325904,28	1845	473938,34
celkem	31593	6074146,3	33130	7023471,8

Tabulka 5 Počet obslužených zákazníků a tržby z prodeje zboží (měsíčně)

Firma, jak již bylo výše zmíněno, obsluží ročně kolem 30 tis. zákazníků. V roce 2006 obsloužila o více jak 1500 zákazníků více než v roce předešlém. Jak je vidět

z tabulky, nejsilnějšími měsíci, co se týče počtu obslužených zákazníků, jsou měsíce duben a květen a dále říjen. Tyto měsíce jsou tradičními měsíci spojenými se zemědělstvím a prací na zahradě. Samozřejmě je to také ovlivněno počasím, kdy např. loni byla dlouhá zima a naopak letos byla zima velmi mírná.



Graf 1 Vývoj měsíčních tržeb firmy Tomáš Štrálka

Z vývoje měsíčních tržeb je patrná jejich rostoucí tendence oproti předešlému roku. Zákazníci zde za celý minulý rok nakoupili zboží o téměř 1 mil. Kč více než v roce 2005. Nejvyšší tržby v roce 2006 dosáhly asi 944 tis. Kč a bylo to v měsíci květnu. V roce 2005 byl nejsilnějším měsícem duben a tržby přesáhly 1 mil. Kč.

V roce 2007 se odhaduje, vlivem velmi příznivého počasí (krátké a mírné zimy), nárůst tržeb, oproti minulým rokům, již v měsíci březnu.

V roce 2005 utratil zákazník za svůj nákup v průměru 192,30 Kč, v roce 2006 to bylo v průměru již 212 Kč.

3.4.4. Marketingový mix

3.4.4.1. Produkt

Firma se specializuje na prodej zboží zejména pro zemědělství, zahradu a domácnost. Sortiment se sestává hlavně z:

- obilovin, krmiv, krmných směsí,
- osiv, obilovin a tráv,
- brambor na uskladnění a sadbu,
- průmyslových hnojiv, zahrádkářských substrátů,
- sezónního ovoce a zeleniny,
- nápojů, piva, minerálek,
- na objednávku prodej drůbeže,
- zahrádkářských a domácích potřeb,
- sezónního prodeje rostlin a ovocných stromků,
- vánočního prodeje kaprů.

Sortiment nabízeného zboží se neustále rozšiřuje a zákazníci oceňují zejména to, že většina zboží je od tuzemských dodavatelů.

3.4.4.2. Tvorba ceny

Ceny jednotlivého zboží jsou uvedeny přímo na obalu a na regálu u příslušného zboží. Největší vliv na konečnou cenu zboží má jeho pořizovací cena a tvorba zisku, samozřejmě s ohledem na požadavky zákazníka. Určitý vliv má také konkurence, zejména prodejna DOZA umístěná naproti. Majitel firmy Tomáš Střalka se snaží, aby ceny jeho zboží byly pro zákazníka vždy příznivé a také nižší než v prodejně DOZA, což je také asi důvodem orientace na jiný sortiment prodejny DOZA.

3.4.4.3. Distribuce

K prodeji zboží dochází prostřednictvím prodejny, která je velmi výhodně umístěna. Objekt je dobře dostupný, leží u hlavní silnice, která vede z centra do přilehlé obce Trojanovice. Z centra je to pěšky asi 5-10 min. V blízkosti je také autobusové a vlakové nádraží.

3.4.4.4. Komunikační mix

Komunikační mix ve firmě Tomáš Štřalka považují za slabý prvek marketingového mixu. Firma nepoužívá téměř žádné nástroje komunikačního mixu, kromě občasné reklamy v místních novinách. Myslím, že lze lépe využít možných prvků ke zviditelnění a získání povědomí u potenciálních zákazníků.

Reklamou je v podstatě jen velký reklamní poutač, který je umístěn na budově. Jsou na něm informace ohledně názvu firmy a stručného shrnutí prodávaného zboží. Další poutače jsou umístěny na plotě, které obsahují výpis prodávaného zboží.

Public relation – v rámci své publicity se zaměřuje na podporu aktivit v oblasti sportu a to zejména sponzorskými dary jednomu z místních fotbalových družstev.

3.4.5. Strategie firmy

V konkurenčním prostředí, ve kterém se firma nachází není možné zvyšovat obrat navyšováním ceny. Strategie společnosti, tak jak vyplývá z jejich cílů, je stanovena následovně:

- **strategie tržní penetrace - stávající zboží na stávající trh** – budování pozice v mysli zákazníků, rozšiřování tržního podílu, získávání nových zákazníků pro stávající zboží,
- **strategie - nové zboží na stávající trh** – rozšiřování stávajícího sortimentu.³¹

³¹ Podle zdroje: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

3.5. Vlastní výzkum názorů zákazníků

Názory a postoje zákazníků, co se týče stávající prodejny a výstavby prodejny nové, jsem zkoumala prostřednictvím jednoduchého dotazníku. Tedy jde o metodu dotazníkového šetření, v jehož rámci bylo osloveno 78 přímých zákazníků firmy Tomáš Střalka. Cílem výzkumu bylo objektivní posouzení problému – spokojenost se stávající prodejnou a výstavba prodejny nové.

V první části dotazníku jsem zkoumala věkovou strukturu zákazníků a zda více chodí nakupovat muži nebo ženy.

Druhá část dotazníku se týká stávající prodejny. Dotazovala jsem se zákazníků, jak často navštěvují prodejnu a zda jim vyhovuje pracovní doba a sortiment. Předmětem této části byly také ceny zboží a úroveň obsluhy.

Třetí část je zaměřena na návštěvy jiných prodejen ve Frenštátě pod Radhoštěm a samotnou výstavbu nové prodejny.

3.5.1. Vyhodnocení dotazníku

Výzkum jsem prováděla jeden týden v měsíci srpnu loňského roku, kdy jsem v této firmě brigádně pracovala. Na dotazník mi bylo ochotno odpovědět 78 zákazníků, kteří v té době prodejnu navštívili.

Zda prodejnu navštěvují více muži či ženy, není až tak důležité. Pohlaví jsem sice v dotazníku zaznamenávala, ale bylo to spíše z důvodu zhodnocení odlišnosti názorů. Prodejnu navštěvují jak muži tak ženy a jejich poměr je vyvážený. Věkový průměr zákazníků je kolem 47 let.

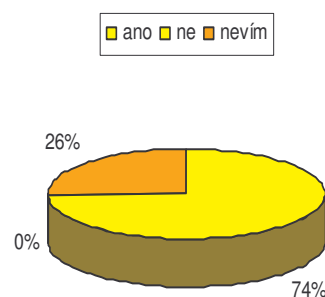
Otevírací doba prodejny, která je ve všední dny od 7,30 do 17,00 hod. a v sobotu do 11,30 hod., všem dotazovaným vyhovovala bez připomínek. Většina zákazníků prodejnu navštěvuje vícekrát do týdne a to asi v 55 %. Dalších 25 % zákazníků zde nakupuje jednou do týdne a zbytek, což je asi 20 %, chodí nakupovat jednou za měsíc.

Překvapivé je to, že všichni dotazovaní se shodli na tom, že ceny zboží jsou přijatelné. Stejně tak všem dotázaným vyhovuje nabízený sortiment a nevedli nic, co by jim v prodejně scházelo.

Úroveň obsluhy byla hodnocena rovněž velmi kladně. Tři čtvrtiny dotázaných se shodly na tom, že úroveň obsluhy je velmi dobrá, 25 % ji zhodnotilo jako ucházející. Žádnému ze zákazníků nepříjde úroveň obsluhy špatná.

Asi 30 % zákazníků uvedlo, že nakupuje zboží i v jiných prodejnách se stejným nebo podobným sortimentem. Zbytek údajně nakupuje vždy jen v prodejně Tomáše Střalky. A na poslední dotaz, zda by uvítali výstavbu nové větší prodejny, odpověděly tři čtvrtiny dotázaných, že ano. Zbylí dotázaní uvedli, že neví, což znamená, že je jim to jedno.

Nikdo však nebyl proti.



Graf 2 Uvítali byste výstavbu nové prodejny?

Z výzkumu názoru zákazníků tedy vyplývá, že jsou spokojeni se zbožím a službami firmy Tomáš Střalka a proto zde rádi nakupují a opět se sem vrací. Jsem přesvědčena, že je to dáno nejen příznivými cenami, ale také přístupem personálu, který má o zboží přehled, je informovaný, dokáže poradit a je ochotný a na zákazníky milý. Zaměstnanci přistupují k práci tak, že oni jsou zde „pro zákazníky“.

Rovněž si myslím si, že z dotazníku také vyplynula věrnost zákazníků, která je pro firmu velmi důležitá.

Pokud bych měla hodnotit úspěšnost výstavby nové prodejny, pak by měla určitě obstát a zvýšit tak spokojenost zákazníků.

3.6. Souhrn nejdůležitějších poznatků plynoucích z provedených analýz

Z dosavadního vývoje a směru, kterým se ubírá činnost firmy, jsem ve firmě neshledala žádné závažnější nedostatky.

Firma dosahuje každoročně zisk, i když ne příliš vysoký, avšak velkou sumu peněz má vázanou v zásobách zboží.

Pozitivní je pro firmu zejména počet obslužených zákazníků, kterých obslouží ročně více než 30 tis. a tento počet roste a zákazníci zde utrácejí i více peněz. Negativem pro firmu je to, že nákup zákazníků a jejich spotřeba je mimo jiné závislá také na počasí. Čím větší část roku bude pěkné a teplé počasí, tím větší budou tržby firmy.

Mezi silné stránky firmy patří zejména dobré jméno podniku, nabízený sortiment, jeho příznivé ceny a přístup zaměstnanců k zákazníkům. A právě tyto silné stránky musí firma využít k tomu, aby minimalizovala stránky slabé. Jde zejména o posílení v oblasti marketingu.

Příležitost k upevnění pozice na trhu firmy vidím především ve výstavbě nové prodejny, která by měla zprehlednit a z pohodlnit nákup stávajících zákazníků, ale také přilákat zákazníky nové.

Co se týče konkurence nebo vstupu na trh nových firem, tak se firma příliš obávat nemusí. Z pohledu zákazníka má vybudovanou velmi silnou pozici.

Důležití jsou pro firmu také dodavatelé. Dodavatelsko – odběratelské vztahy fungují dobře, což potvrzuje dlouholetá spolupráce. Vždy je zde však riziko zdražování vstupů.

Vývoj firmy Tomáš Střalka je tedy stabilní a má rostoucí tendenci. Firma si udržuje své zákazníky a každoročně získává i zákazníky nové. Aby se firma dále rozvíjela, měla by se zaměřit především na:

- rozvoj vystavěním nové prodejny v rámci stávajícího objektu,

- udržení dobrého jména firmy a jeho rozšiřování v povědomí lidí a s tím související rozvíjení vztahů se zákazníky, ať už stávajícími nebo potenciálními,
- udržení vysoké kvality nabízeného zboží a dobrého jména firmy,
- rozšiřování dosavadního sortimentu zboží,
- zvyšování tržeb,
- reklamu.

3.7. Výběr vhodného způsobu financování podnikatelského plánu

Jelikož podnikatel nemá dostatek vlastních finančních prostředků pro výstavbu nové prodejny a je jasné, že tato výstavba bude nákladná (odhadovaná cena přibližně 3.000.000 Kč), bude tedy nejrealističtější zvolit pro toto financování vhodný úvěr.

K tomu, abych zvolila optimální způsob financování zpracovávaného podnikatelského plánu, stanovila jsem si kritéria, která by měl výsledný úvěr splňovat tak, aby byl pro firmu výhodný.

Kritéria jsou následující:

- podnikatel FO,
- výše poskytnutých prostředků min. 2 000 000 Kč,
- zaměření úvěru na nemovitost,
- délka splatnosti min. 5 let,
- výše úrokové sazby.

Na základě těchto kritérií jsem vybrala 3 banky a jejich produkty.³² Z těchto zvolených mi pak vyšel jeden, který je pro účely výstavby nové prodejny nejvhodnější.

Po dohodě s majitelem firmy jsme zvolili jako jednoznačně nejvýhodnější Hypotéku Podnikatel s dobou splatnosti 10 let a úrokovou sazbou 5,69 %.

³² Profi úvěr Komerční banky, Účelový úvěr ČSOB, Hypotéka Podnikatel České spořitelny – parametry a požadavky jsou popsány v kapitole 2.3.1. Bankovní úvěry.

4. NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

4.1. Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán byl vytvořen za účelem rozšíření firmy Tomáš Střalka, která podniká v oblasti potřeb pro zemědělství, zahradu a domácnost. Tato firma sídlí ve Frenštátě pod Radhoštěm a má zde již dlouholetou tradici.

V rámci podnikatelského plánu je analyzována situace v oboru podnikání, ve kterém tato firma působí, je uveden také výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následně je popsána firma Tomáš Střalka zejména z hlediska oboru podnikání, důležitých osob a také problematiky sortimentu.

Nabízený sortiment firmy se neustále rozšiřuje a stávající prodejna, která se již několikrát zvětšovala, už není dostačující. Proto chce firma na přilehlém pozemku vystavět novou prodejnu ve stylu "supermarketu", samozřejmě však o menší rozloze. Na místní poměry by to však byl téměř "supermarket" nabízející zboží pro zemědělské, zahrádkářské a domácí potřeby.

Pozornost je dále věnována marketingovým aktivitám firmy. Důraz je kladen především na výstavbu nové prodejny a tím spojenou spokojenost zákazníků a také na komunikační mix.

Z dosavadního vývoje a směru, kterým se ubírá činnost firmy, jsou cíle firmy Tomáš Střalka, seřazené dle jejich priority, následující:

- výstavba nové prodejny ve stylu supermarketu,
- upevnování vztahu se zákazníky a navazování nových kontaktů,
- udržení vysoké kvality nabízeného zboží a dobrého jména firmy,
- rozšiřování dosavadního sortimentu zboží,
- zvýšení tržeb v roce 2008 o 15 %.

Firma Tomáš Střalka počítá s tím, že na výstavbu nové prodejny získá Hypotéku Podnikatel ve výši 3.000.000 Kč. Proto nedílnou součástí tohoto podnikatelského plánu je také organizační a finanční plán, který je sestaven tak, že se snaží realisticky odhadnout budoucí vývoj firmy a je shrnut do přehledu příjmů a výdajů s výhledem do roku 2018.

4.2. Analýza odvětví

4.2.1. Obecné informace o oboru podnikání

Založit si firmu na prodej zboží není dnes velký problém. Ale otevřít si prodejnu se zemědělskými potřebami v oblasti Frenštátska by bylo nejspíše riskantní. Firma Tomáš Střalka je v této oblasti největším a nejznámějším prodejcem obilovin a osiv (objekt bývalého ZZN – zemědělské zásobování a nákup) a prodej ostatního zboží, jako jiných zemědělských, zahrádkářských a domácích potřeb, dotváří „obraz“ nakoupit vše potřebné „pod jednou střešou“.

Firma Tomáš Střalka prodává zboží určené zejména pro dům a zahradu, proto je pro ni důležité, že v ČR roste koupěschopná poptávka a tím se zvyšuje i částka, kterou je jednotlivec ochoten investovat do svých zálib. Odběr zboží je přímo závislý na tom, jak v dané lokalitě lidé realizují údržbu domů a zahrad a chování domácích zvířat.

Město Frenštát pod Radhoštěm, kde firma působí, s jeho přilehlými obcemi je lokalitou, kde většina lidí žije v rodinných domech a mnoho lidí stále vlastní i zemědělská pole a chovná domácí zvířata.

V lokalitě, ve které firma podniká, působí relativně malý počet podnikatelských subjektů s podobným podnikatelským zaměřením a konkurence je spíše na ústupu. Je zde tedy velká příležitost získání nových zákazníků. Potenciálními klienty jsou převážně fyzické osoby a menší prodejny z přilehlých obcí.

4.2.2. SWOT analýza

K silným stránkám firmy Tomáš Střalka patří zejména dobré jméno firmy a přístup k našim zákazníkům. Personál firmy je zkušený, vyzná se v dané problematice, je velice ochotný a zakládá si na pozitivním přístupu k zákazníkovi.

Další silnou stránkou firmy je její poloha. Objekt firmy se nachází přímo u hlavní silnice v blízkosti vlakového a autobusového nádraží a je vzdálen asi 10 min chůze z centra města. Je tedy velmi dobře přístupný, ať už zákazník zvolí jakýkoli způsob dopravy.

V neposlední řadě jsou silnou stránkou firmy také příznivé ceny zboží.

Mezi slabé stránky firmy patří malá reklama. Za slabou stránku lze také považovat nemožnost zákazníka platit pomocí platební karty, což je v dnešní době velmi oblíbený způsob placení nákupu. Za hlavní slabou stránku firmy považujeme malé a již nedostačující prodejní prostory. Regály jsou přeplněné zbožím, jsou blízko u sebe a to neumožňuje příliš pohodlný nákup. Navíc se prodejna stává velmi snadno nepřehlednou.

Proto vidíme příležitost naší firmy zejména ve výstavbě nové prodejny, která bude pro zákazníky komfortnější a přehlednější a příjemnější jim nákup. Dále pak s výstavbou větší prodejny spojené rozšíření sortimentu, které může způsobit také příliv nových zákazníků.

Hrozby představují zejména nebezpečnou konkurenci, změny v právních předpisech, růst ceny vstupů a zboží, vyjednávací sílu zákazníků a také dodavatelů, na kterých je naše firma závislá.

Silné stránky:

- Dobré jméno podniku
- Přístup personálu k zákazníkovi
- Strategická poloha firmy
- Příznivé ceny

Slabé stránky:

- Malá reklama
- Konkurence naproti
- Malé prodejní prostory
- Nemožnost platit platební kartou

Hrozby:

- Vyjednávací síla dodavatele
- Vyjednávací síla zákazníka
- Růst ceny zboží a vstupů
- Velká hobby centra

Příležitosti:

- Výstavba nové prodejny
- Rozšiřování sortimentu
- Oblast marketingu

4.3. Popis podniku

Jméno a příjmení:	Tomáš Střalka
Bydliště:	Školská čtvrť 1378, 744 01 Frenštát p/R
Předmět podnikání:	specializovaný maloobchod
IČ:	714 82 865
DIČ:	CZ7008294997
Vznik živnost. oprávnění:	1. 9. 2004
Provozovna:	Nádražní 139, 744 01 Frenštát p/R

Firma vede daňovou evidenci a je plátcem DPH.

Firma Tomáš Střalka je firma, která podniká v oblasti potřeb pro zemědělství, zahradu a domácnost. Tato firma sídlí ve Frenštátě pod Radhoštěm a má zde již dlouholetou tradici. Firma byla založena před 10 lety jeho otcem, který pracoval v zemědělství celý svůj život. V roce 2004 převzal tuto firmu Tomáš Střalka odkoupením všech zásob svého otce.

Po finanční stránce se firma vyvíjí poměrně dobře, tržby rostou, firma je stabilní a těší se oblibě svých zákazníků.

	2004 (9-12)	2005	2006
Dlouhodobý hmotný majetek	238 000,00	204 204,00	136 136,00
Peněžní prostředky v hotovosti	253 298,50	446 629,00	508 885,00
Peněžní prostředky na BÚ	11 329,73	2 993,51	23 508,28
Zásoby	1 430 270,83	1 595 053,02	1 991 445,27
Pohledávky	35 631,00	0,00	33 915,00
Závazky	415 548,50	274 555,50	154 084,10
Úvěry	0,00	0,00	0,00

Tabulka 6 Přehled o majetku a závazcích

Firma podniká v rozlehlém objektu, který má v nájmu od jiné firmy. Objekt se skládá z velké budovy, ve které jsou umístěny sýpky s obilninami a sklad obilovin, dále prodejna a kancelář. K této budově je přistaveno 5 skladů, některé z nich Tomáš Strálka dále pronajímá. K objektu dále patří travnatá plocha a plocha parkovací. V dlouhodobém hmotném majetku je tedy zařazeno pouze nákladní auto Peugeot Boxer, které je odepisováno rovnoměrně.

Dále je z přehledu vidět, že firma má vázáno poměrně velké množství peněžních prostředků v zásobách zboží, protože pro firmu je výhodnější nakupovat některé druhy zboží, jako např. různá hnojiva a rašeliny, přímo po kamionech, kdy pořizovací cena je nižší díky velkému odběru.

Pohledávky jsou minimální. Jsou to pohledávky za drobnými odběrateli, kteří nakupují zboží na faktury.

V závazcích firmy se projevují opožděné platby nájemného a samozřejmě také platby dodavatelům.

Majitel firmy jako OSVČ platí pouze minimální daň z příjmu, protože si uplatňuje ztrátu vzniklou v roce 2004, kdy odkupoval všechny zásoby a přebíral firmu po svém otci.

Firma nemá žádné úvěry ani půjčky.

	2004 (9-12)	2005	2006
Příjmy	2 027 501,93	6 217 672,68	7 111 731,18
Prodej zboží	2 017 997,60	6 074 146,30	7 023 471,80
Ostatní příjmy	9 504,33	143 526,38	88 259,38
Výdaje	3 087 376,15	6 070 816,23	6 991 342,30
Nákup materiálu a zboží	2 860 059,71	4 980 847,13	5 692 427,70
Mzdy	50 033,00	217 332,00	197 289,00
Platby do fondů	36 033,00	145 526,00	151 441,00
Provozní režie	141 250,44	693 315,10	950 184,60
Zisk/ztráta	-1 059 874,22	146 856,45	120 388,88

Tabulka 7 Přehled o příjmech a výdajích

Z přehledu o příjmech a výdajích se potvrzuje, že firmě se daří dobře, prodej zboží v loňském roce vzrostl téměř o 1 mil. Kč. V ostatních příjmech je zahrnut pronájem skladů jiné firmě.

Největší podíl na výdajích má samozřejmě nákup zboží, kdy firma má opravdu většinu peněžních prostředků vázaných právě v zásobách. Zbylou část výdajů tvoří mzdy, platby do fondů a provozní režie. Tato část výdajů se pohybuje každoročně okolo 1 mil. Kč.

Platby do fondů zahrnují platby do zdravotního a sociálního pojištění.

4.4. Obchodní plán

Sortiment firmy Tomáš Strálka se sestává hlavně z:

- obilovin, krmiv, krmných směsí,
- osiv, obilovin a tráv,
- brambor na uskladnění a sadbu,
- průmyslových hnojiv, zahrádkářských substrátů,
- sezónního ovoce a zeleniny,
- nápojů, piva, minerálek,
- na objednávku prodej drůbeže,
- zahrádkářských a domácích potřeb,

- sezónního prodeje rostlin a ovocných stromků,
- vánočního prodeje kaprů.

Zákazníci oceňují zejména to, že většina zboží je od tuzemských dodavatelů. Veškeré zboží, které firma nabízí ve své prodejně nakupuje od několika dodavatelů. Je zde poměrně velká možnost volby dodavatele.

Hlavní dodavatelé z oblasti zemědělských potřeb, obilovin, krmiv, průmyslových hnojiv:

- Solné mlýny a. s., Olomouc
- Mikrop Čebín a. s.
- Olvet, spol. s r. o.
- Zempomarket a. s., Bečvářky
- ZZN a. s., Nový Jičín
- Morseva, spol. s r. o.
- Zemědělské družstvo Bystřina se sídlem v Opečence, Přibyslav
- AGRO CS a. s., Česká Skalice
- Češkův Mlýn spol. s r. o., Bystřička
- Nohel Garden, Ing. Petr Nohel, Paskov

Dodavatelé z oblasti pracovních, osobních ochranných pomůcek:

- For Job Project, s. r. o., Napajedla
- Novesta a. s., Zlín
- CANIS SAFETY a. s., Ostrava

Dodavatelé z oblasti nápojů:

- Plzeňský prazdroj
- Aqualog a. s., Frýdek Místek

Jelikož se firma v zimních měsících specializuje na prodej vánočních kaprů, tak mezi dodavatele patří také Chov ryb Jistebník s. r. o..

I přes velkou vyjednávací sílu dodavatelů fungují dobře odběratelsko-dodavatelské vztahy, což také dokazuje i dlouholetá vzájemná spolupráce, se kterou se nadále počítá i do budoucna.

4.5. Marketingový plán

4.5.1. Analýza zákazníka

Potenciálním zákazníkem firmy Tomáš Střalka je každá fyzická osoba, která vlastní dům či byt, zahradu, pole nebo chová domácí zvířata. V druhém případě jsou to také malé prodejny z okolních vesnic, které nabízejí smíšené zboží, mezi které se řadí i domácí a zahrádkářské potřeby, v neposlední řadě je to také město Frenštát pod Radhoštěm.

Město Frenštát pod Radhoštěm má asi 11 600 obyvatel. K tomuto městu patří 6 přidružených obcí – Trojanovice, Bordovice, Veřovice, Lichnov, Tichá a Kunčice pod Ondřejníkem. Tyto obce mají dohromady asi 9 600 obyvatel. Průměrný věk obyvatel ve městě i přidružených obcích je podle statistik přibližně 40 let.

Zaměstnanci firmy Tomáš Střalka obslouží ročně více než 30 tis. zákazníků, v roce 2006 to bylo o více než 1500 zákazníků více než v roce předchozím. Nejvíce zákazníků se obslouží v jarních měsících dubnu a květnu a na podzim v měsíci říjnu, kdy se nejvíce pracuje na polích a zahradách.

	2005		2006	
	Počet zákazníků	Tržby (prodej zboží)	Počet zákazníků	Tržby (prodej zboží)
leden	1071	233447,34	1250	261382,48
únor	1099	245524,94	1525	257546,33
březen	2388	520066,74	2194	431834,97
duben	5129	1024753,28	4384	912294,61
květen	4115	673934,59	4662	943988,81
červen	2600	497491,84	3037	555776,32
červenec	2649	466425,4	2794	508741,13
srpen	2693	483376,65	2773	572427,23
září	2771	509113,59	2979	617451,82
říjen	3254	672319,45	3429	785031,23
listopad	2336	421788,2	2258	703058,53
prosinec	1488	325904,28	1845	473938,34
celkem	31593	6074146,3	33130	7023471,8

Tabulka 8 Počty zákazníků a tržby (měsíčně)

4.5.2. Analýza konkurence

Nejbližší konkurencí firmy Tomáš Strálka je prodejna DOZA, která je umístěna přímo naproti objektu firmy. Tato prodejna měla ze začátku téměř stejný sortiment nabízeného zboží, avšak postupem času začala od tohoto zboží ustupovat a rozšířila svou činnost na jiné oblasti.

Firma Tomáš Strálka má tedy celkem silné postavení na tamějším trhu a konkurence jí spíše ustupuje, zde se také projevuje věrnost zákazníka.

Další konkurencí mohou být malé prodejny, které se specializují přímo jen na jeden druh zboží, jako domácí potřeby, květinářství a zahradnické potřeby. Ve Frenštátě pod Radhoštěm jsou 2 prodejny květinářství a zahradnických potřeb, 1 prodejna potřeb domácích a 1 prodejna, která se specializuje na prodej krmiv pro drobná zvířata.

Velkou roli zde hrají také v poslední době dosti oblíbená hobby centra, která jsou však nejbližší v Ostravě, což je pro místní obyvatele vzdálenost asi 40 km. Svou

prodejní plochou se jim prodejna Tomáše Střalky nemůže vyrovnat, avšak nabízeným sortimentem, co se týče zahrádkářských, zemědělských a domácích potřeb, se jim může přiblížit. Proto je zde také zájem o vystavení nové prodejny s větší prodejní plochou.

4.5.3. Produktová strategie

Podle provedeného výzkumu v létě letošního roku jsou zákazníci spokojeni se stávajícím sortimentem a nevedli nic, co by jim ve škále nabízeného zboží významně chybělo, stávající sortiment jim tedy vyhovuje. Firma Tomáš Střalka však nabízený sortiment neustále rozšiřuje.

Firma bude nadále rozšiřovat nabízený sortiment, nezačne se však ubírat jiným směrem než je její hlavní činnost a to prodej zemědělských, zahrádkářských a domácích potřeb. Rozšíření sortimentu může přispět k uspokojení více potřeb zákazníka. Jako nová položka v nabízeném sortimentu se objeví rybářské potřeby, dále se firma bude orientovat zejména na kvalitní české produkty, což zákazníci velmi oceňují.

4.5.4. Cenová strategie

Cena zboží je určena pořizovací cenou a tvorbou zisku. Samozřejmě je tvořena s ohledem na zákazníka a konkurenci.

Zde nemá firma moc velkou možnost volby, jak cenu snižovat. Možností může být nákup ve velkém objemu a využití tak množstevních slev, což firma u některých druhů zboží využívá. Skladovací kapacity jsou dostatečné, některé produkty (hnojiva, rašeliny, zeminy) jsou skladovány venku, kde si je zákazníci přímo nakládají do svých aut.

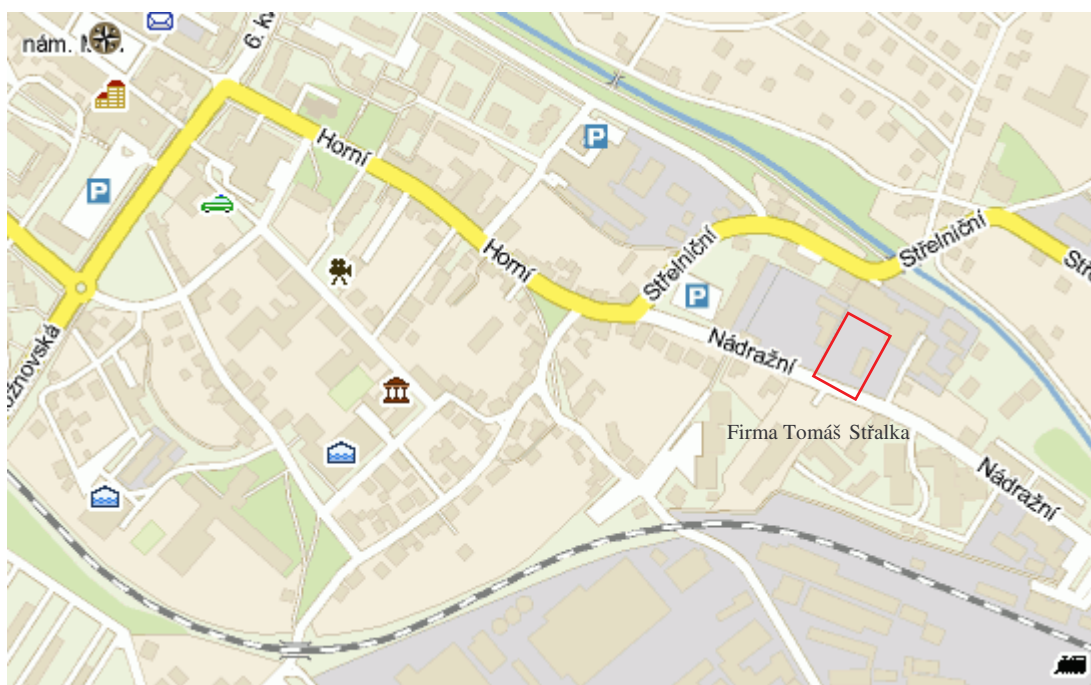
4.5.5. Distribuční strategie

V posledních letech lidé stále více nakupují v supermarketech a hypermarketech, upřednostňují velká nákupní centra, kde najdou na velké prodejní ploše skoro vše, co potřebují.

Z výzkumu provedeného v létě letošního roku vyplynulo, že by zákazníci uvítali výstavbu nové prodejny a tím zpřehlednění a z pohodlnější nákup.

Firma se tedy již v tomto roce zaměří na výstavbu této prodejny, která bude ve stylu „supermarketu“, avšak o mnohem menší rozloze. Prodejní plocha bude činit asi 400 m², vyznačená parkovací plocha bude obsahovat asi 15 míst pro osobní vozidla. Styl a členění této prodejny zejména zpohodlní a zpřehlední zákazníkům jejich nákup.

Současný objekt, ve kterém se bude nacházet i nová prodejna je dobře dostupný, leží u hlavní silnice, která vede z centra do přilehlé obce Trojanovice. Z centra je to pěšky asi 5-10 min. V blízkosti je také autobusové a vlakové nádraží.



Obrázek 5 Umístění provozovny firmy Tomáš Střalka

4.5.6. Strategie komunikačního mixu

Důležitá je taková komunikační strategie, která bude dostatečně informovat stávající i potenciální zákazníky o nabízeném zboží.

Stanovení komunikačních cílů:

- upevňovat vztahy se stálými zákazníky a stimulovat jejich poptávku,
- informovat potenciální zákazníky o firmě a jejím zboží.

Firma Tomáš Střalka zaktualizuje reklamu umístěnou jak na budově, tak oplocení objektu.

Reklama v místních novinách představuje pro naši firmu důležitý prvek komunikačního mixu. Pomocí této reklamy informujeme o nabízeném sortimentu, akcích a poskytovaných slevách. Firma Tomáš Střalka bude nadále pokračovat v publikování své reklamy v těchto místních novinách, i když je dosti rozšířená v povědomí lidí.

Dále firma Tomáš Střalka bude usilovat o vytvoření internetových stránek, na jejichž tvorbě se bude podílet externí firma. Na internetových stránkách firmy Tomáš Střalka bude umístěn zejména přehled sortimentu, otevírací doba a informace o akcích a slevách. Internetové stránky můžou dále zefektivnit komunikaci s dodavateli a zákazníky.

Dále bude nutné učinit reklamu spojenou s výstavbou nové prodejny a následně učinit akci spojenou s jejím otevřením, jako např. poskytnutí slevy na veškerý sortiment v době otevření.

V rámci publicity bude firma Tomáš Střalka nadále pokračovat v podpoře sportu a to konkrétně místního fotbalového družstva TJ Bystré.

V neposlední řadě firma zavede „stejnokroje“ zaměstnanců, aby zákazníci měli jasno v tom, koho v prodejně oslovit a požádat o radu či informace.

4.5.7. Rozpočet marketingové strategie

Pokud budeme uvažovat výstavbu nové prodejny jako podpůrný marketingový nástroj, pak rozpočet celé marketingové strategie je následující:

<i>Výstavba nové prodejny</i>	<i>3.000.000,-</i>
<i>Reklama v místních novinách</i>	<i>5.000,-</i>
<i>Aktualizace stávající reklamy</i>	<i>10.000,-</i>
<i>Internetové stránky</i>	<i>10.000,-</i>
<i>Sponzorský dar</i>	<i>20.000,-</i>
<i>Stejnokroj zaměstnanců</i>	<i>10.000,-</i>
<i>Náklady celkem:</i>	<i>3.055.000,-</i>

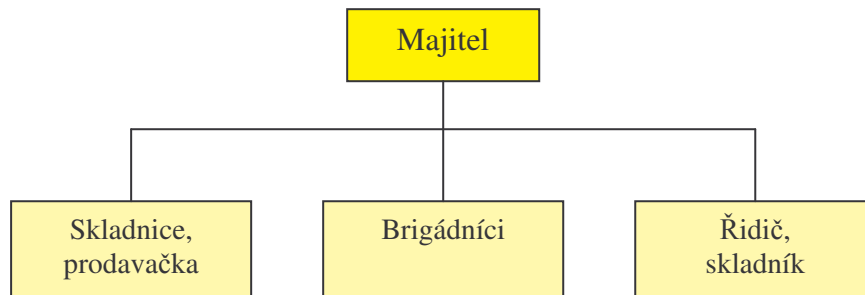
Tabulka 9 Rozpočet marketingové strategie

Největší nákladovou položkou bude samozřejmě samotná výstavba nové prodejny, ta může výši celkových nákladů ještě výrazně ovlivnit.

4.6. Organizační plán

Vedoucím firmy a zároveň majitelem je pan Tomáš Strálka, který má původně vystudovaný naprosto odlišný obor, ale jelikož se v prostředí zemědělství pohybuje již od dětských let a ve firmě pracoval spolu s otcem, bylo naprosto přirozené, že ji po něm převzal.

Z organizační struktury vyplývá, že majiteli firmy jsou přímo podřízeni všichni zaměstnanci. Všechna rozhodnutí činí majitel firmy a tato rozhodnutí jsou dále sdělována jednotlivým pracovníkům tak, aby byli seznámeni s rozhodnutími, která se přímo týkají jejich činnosti.



Graf 3 Organizační struktura

Firma Tomáš Strálka zaměstnává 2 zaměstnance v hlavním pracovním poměru. Krátkodobý nedostatek pracovní síly, což je zejména v období (letní měsíce), kdy se prodej rozšiřuje o prodej ovoce a zeleniny z Jižní Moravy, řeší zaměstnavatel dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. V tomto období je pak nárůst zaměstnanců až na 5 osob.

Věkový průměr zaměstnanců je kolem 30 let. Jednou ze sdílených hodnot ve firmě je loajalita k firmě. Zaměstnanci mají zájem poskytovat zákazníkovi kvalitní zboží a související služby a podílet se tak na úspěšnosti a rozvoji firmy.

Mzdový systém firmy je zaměřen na mzdovou stimulaci zaměstnanců. Jeho cílem je zejména pozitivní motivace zaměstnanců firmy s orientací na zajištění dlouhodobé výkonnosti a prosperity firmy.

Majitel firmy zaměstnává v hlavním pracovním poměru jednu ženu a jednoho muže. Žena vykonává práci na pozici skladnice a prodavačky a je odměňována hrubou mzdou ve výši 8.400 Kč. Muž je zařazen jako řidič a skladník a je odměňován hrubou mzdou ve výši 8.800 Kč. Zaměstnancům jsou dále ke mzdě poskytovány stravenky, kdy 55 % jejich hodnoty hradí zaměstnavatel.

Majitel firmy vykonává také práci řidiče, dále zajišťuje každodenní kontakt s dodavateli a práci spojenou s běžnou kancelářskou agendou.

Otevírací doba prodejny je pondělí – pátek od 7.30 do 16.00, v sobotu od 7.30 do 11.30. V období duben až říjen se prodlužuje pracovní doba přes týden do 17.00.

4.7. Finanční plán

Pro financování výstavby nové prodejny firma počítá se získáním Hypotéky Podnikatel od České spořitelny ve výši 3.000.000 Kč, což je také předběžná cena nové prodejny, a splatností po dobu 10 let. Úrok je stanoven bankou ve výši 5,69 %. Bance bude ručit za poskytnutou hypotéku bratr podnikatele, který objekt, kde se nacházejí stávající prodejna, vlastní. Za hypotéku bude ručeno budovou stávající prodejny.

V prvním roce, tedy v roce 2008, bude firma tento poskytnutý úvěr čerpat a to následovně:

- 20 % (600.000 Kč) v lednu 2008 jako zálohu na stavební práce,
- 40 % (1.200.000 Kč) v červenci 2008 jako další úhradu stavebních prací,
- 40 % (1.200.000 Kč) v prosinci 2008 jako úhradu zbývajících stavebních prací.

Čerpáním úvěru vzniknou úroky ve výši 68.280 Kč, které firma uhradí na konci roku 2008.

Od ledna roku 2009 začne firma splácet poskytnutý úvěr pravidelnými měsíčními splátkami ve výši 25.000 Kč + úroky.

2009	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
				3 000 000,00
leden	39 225,00	14225,00	25 000	2 975 000,00
únor	39 106,46	14106,46	25 000	2 950 000,00
březen	38 987,92	13987,92	25 000	2 925 000,00
duben	38 869,38	13869,38	25 000	2 900 000,00
květen	38 750,83	13750,83	25 000	2 875 000,00
červen	38 632,29	13632,29	25 000	2 850 000,00
červenec	38 513,75	13513,75	25 000	2 825 000,00
srpen	38 395,21	13395,21	25 000	2 800 000,00
září	38 276,67	13276,67	25 000	2 775 000,00
říjen	38 158,13	13158,13	25 000	2 750 000,00
listopad	38 039,58	13039,58	25 000	2 725 000,00
prosinec	37 921,04	12921,04	25 000	2 700 000,00

Tabulka 10 Splátkový kalendář Hypotéka Podnikatel pro rok 2009³³

³³ Splátkový kalendář pro následující roky 2010 – 2018 je uveden v příloze.

Nová prodejna bude zařazena v odpisové skupině 5, bude se odepisovat 30 let rovnoměrně. V prvním roce, tedy v roce 2008, bude odpis činit 42.000 Kč, v letech následujících bude odpis ve výši 102.000 Kč.

Plán majetku a závazků je vyhotoven od roku 2007, kdy v dlouhodobém majetku se promítá v tomto roce ještě auto Peugeot Boxer, které ale bude již plně odepsáno. Od roku 2008 je již zařazena do užívání nová prodejna, která by měla být otevřena v polovině tohoto roku.

Jak peněžní prostředky v hotovosti, tak prostředky na běžném účtu se firma bude snažit udržovat kolem hodnoty 200.000 Kč, tak aby byla schopna splácet své závazky. Také zásoby budou udržovány v hodnotě asi 1.500.000 Kč. V dřívějších letech měla firma vázáno příliš finančních prostředků v zásobách. Firma musí být schopna splácet zejména hypotéku.

V příštích letech firma nepočítá s žádnými pohledávkami, alespoň ne v takové výši, která by výrazně ovlivnila její platební schopnost. Naopak se mohou promítnou závazky ve formě opožděné splátky nájemného nebo úhrady faktury za zboží.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouh.hm.majetek	68068,00	2 958 000,00	2 856 000,00	2 754 000,00	2 652 000,00	2 550 000,00
Pen.prostř.v hot.	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
Pen.prostř. na BÚ	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
Zásoby	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00
Pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	150 000,00	150 000,00
Úvěry	0,00	3 000 000,00	2 700 000,00	2 400 000,00	2 100 000,00	1 800 000,00

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dlouh.hm.majetek	68068,00	2 958 000,00	2 856 000,00	2 754 000,00	2 652 000,00	2 550 000,00
Pen.prostř.v hot.	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
Pen.prostř. na BÚ	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
Zásoby	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00
Pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00
Úvěry	1500000,00	1 200 000,00	900 000,00	600 000,00	300 000,00	0,00

Tabulka 11 Plán přehledu majetku a závazků firmy Tomáš Strálka na období 2007 - 2018

V plánu příjmu a výdajů firma počítá s nárůstem tržeb v roce 2007 o 10 %, v roce 2008 pak o 15 % vlivem výstavby nové prodejny a rozšířením sortimentu. V roce 2009 také dojde k nárůstu tržeb asi o 5 %. Poté firma počítá spíše s ustálením výše tržeb, kdy nebude docházet k přílišným výkyvům.

Vliv na výši tržeb bude mít také míra inflace, se kterou firma také počítá a zohledňuje ji ve svém plánu příjmů a výdajů. Vzhledem k tomu, že za posledních 7 let byla míra inflace v průměru okolo 2,5 % a za 1. čtvrtletí roku 2007 je průměrná míra inflace 1,6 %, počítá firma v roce 2007 s mírou inflace 1,8 %. V roce 2008 zohledňuje firma míru inflace 2,0 %, v roce 2009 1,9 % a v následujících letech pak také 2 %.

Na příjmech firmy se samozřejmě největší měrou podílejí tržby z prodeje zboží. Firma má však ještě příjmy z pronájmu skladu. Současná výše nájemného je 9.500 Kč měsíčně. Firma však počítá od roku 2009 s jeho navýšením na 10.000 Kč měsíčně. Současně také počítá s pronájmem dalšího skladu, jelikož se zvětšením prodejní plochy bude potřeba méně skladovacích prostor, čili jeden sklad by firma mohla rovněž pronajímat. S tímto dalším pronájmem firma počítá od roku 2011.

Na výdajích firmy se nejvíce podílí nákup zboží a provozní režie. Nákup zboží poroste úměrně s prodejem zboží. V roce 2008 se počítá také s nákupem dalších regálů a pokladen do nové prodejny, což je zahrnuto v nákupu materiálu a zboží.

S otevřením větší prodejny je také spojen nárůst provozní režie, zejména nárůst spotřeby elektrické energie, plynu, vody a také jsou zde zahrnuty samozřejmě splátky úroků z hypotéky. Jinak také firma počítá průběžně s nákupem nových počítačů pro vedení evidence skladových zásob a také pro provádění běžné kancelářské agendy.

Počínaje rokem 2008 firma zvýší mzdy zaměstnanců o 10 %, s dalších nárůstem o 10 % firma počítá v roce 2010 a 2012. Vyloučeno není ani přijetí dalšího zaměstnance avšak na zkrácený úvazek. Platby do fondů zahrnují platby do fondu sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance i zaměstnavatele.

Od roku 2009 bude firma vykazovat konstantní zisk kolem 300.000 Kč. Jelikož si pan Tomáš Střalka uplatňuje ztrátu vzniklou v roce 2004, počítá se s placením daně z příjmů asi od roku 2010.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Příjmy	7 962 796,00	9 149 400,00	9 596 942,00	9 690 000,00	9 730 800,00	9 934 800,00
Prodej zboží	7 848 796,00	9 035 400,00	9 476 942,00	9 570 000,00	9 490 800,00	9 694 800,00
Ostatní příjmy	114 000,00	114 000,00	120 000,00	120 000,00	240 000,00	240 000,00
Výdaje	7 587 980,00	9 065 680,00	9 285 870,00	9 298 000,00	9 400 000,00	9 697 000,00
Nákup mat. a zb.	6 270 880,00	7 375 680,00	7 571 170,00	7 650 000,00	7 752 000,00	8 058 000,00
Mzdy	200 000,00	220 000,00	220 000,00	242 000,00	242 000,00	266 000,00
Platby do fondů	150 000,00	170 000,00	170 000,00	182 000,00	182 000,00	200 000,00
Provozní režie	967 100,00	1 300 000,00	1 324 700,00	1 224 000,00	1 224 000,00	1 173 000,00
Zisk/ztráta	374 816,00	83 720,00	311 072,00	392 000,00	330 800,00	237 800,00

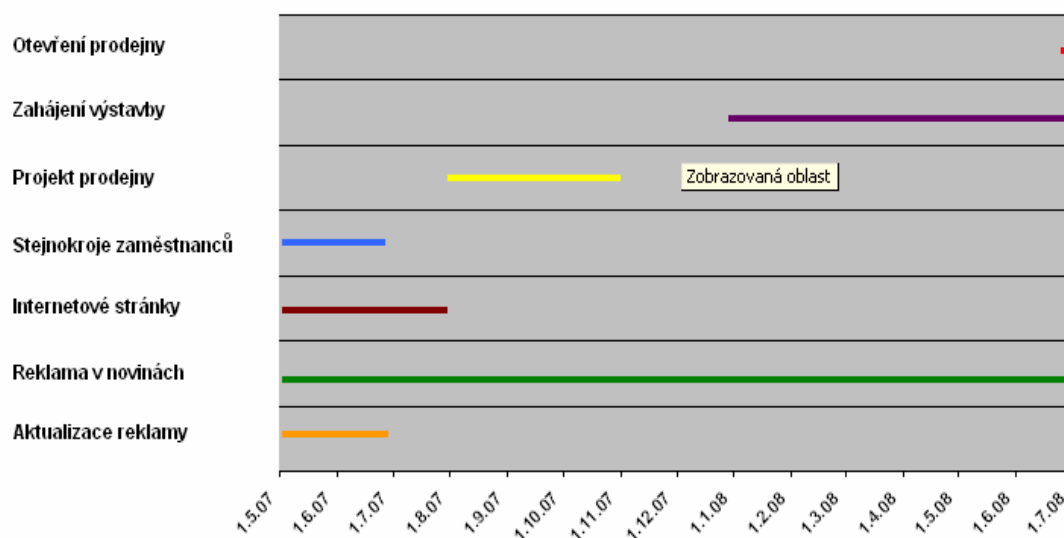
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Příjmy	10 903 800,00	10 750 800,00	10 852 800,00	10 852 800,00	10 852 800,00	11 000 000,00
Prodej zboží	10 663 800,00	10 510 800,00	10 612 800,00	10 612 800,00	10 612 800,00	10 760 000,00
Ostatní příjmy	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00
Výdaje	10 488 000,00	10 527 000,00	10 444 000,00	10 540 000,00	10 510 000,00	10 660 000,00
Nákup mat. a zb.	8 772 000,00	8 874 000,00	8 670 000,00	8 720 000,00	8 670 000,00	8 800 000,00
Mzdy	266 000,00	270 000,00	300 000,00	300 000,00	350 000,00	350 000,00
Platby do fondů	200 000,00	210 000,00	250 000,00	270 000,00	260 000,00	270 000,00
Provozní režie	1 250 000,00	1 173 000,00	1 224 000,00	1 250 000,00	1 230 000,00	1 240 000,00
Zisk/ztráta	415 800,00	223 800,00	408 800,00	312 800,00	342 800,00	340 000,00

Tabulka 12 Plán příjmů a výdajů firmy Tomáš Střalka na období 2007 - 2018

5. HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

Aby jednotlivé kroky marketingové strategie a samotná výstavba nové prodejny byla úspěšná a lépe kontrolovatelná, stanovují následující harmonogram plnění podnikatelského plánu, kdy výchozím datem je 1. 5. 2007:

- Aktualizace reklamy na budově do: 30. 06. 2007
- Reklama v místních novinách: každý měsíc
- Vytvoření internetových stránek do: 30. 07. 2007
- Zavedení stejnokrojů zaměstnanců do: 30. 06. 2007
- Vypracování projektu prodejny do: 31. 10. 2007
- Podání žádosti o hypotéku do: 30. 11. 2007
- Zahájení výstavby nové prodejny: 01. 01. 2008
- Otevření nové prodejny: 01. 07. 2008



Graf 4 Časový harmonogram prací spojených s výstavbou prodejny a marketingovou strategií

6. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce byla analýza firmy Tomáš Střalka, která podniká v oblasti obchodu s potřebami pro zemědělství, zahradu a domácnost, a následné navržení podnikatelského plánu na rozšíření této malé firmy. Součástí byla analýza tržních podmínek, návrh organizačního, marketingového a finančního plánu.

Zpracování těchto problémů má vést k dosažení firemních cílů. Prvotním cílem firmy Tomáš Střalka je spokojenost a loajalita zákazníků. Pro zmíněnou firmu je nemyslitelné, aby přicházela o zákazníky, protože neposkytuje dostatečné služby, příjemnou atmosféru, či pohodlný nákup.

Tento podnikatelský plán má tedy firmě sloužit k zodpovězení na nejdůležitější otázku, týkající se chodu firmy po rozšíření, ale také bance jako dokument, díky němuž se bude rozhodovat o poskytnutí bankovního úvěru sloužícího k realizaci nebo podpoře podnikatelského plánu.

K tomu, abych mohla navrhnout podnikatelský plán na výstavbu nové prodejny, který by byl založen na kvalitních a vypovídacích základech, musela jsem nejdříve provést analýzu současného stavu firmy Tomáš Střalka, dále PEST, Porterovu a SWOT analýzu.

Z dosavadního vývoje a směru, kterým se ubírá činnost firmy, jsem ve firmě neshledala žádné závažnější nedostatky.

Firma dosahuje každoročně zisk, i když ne příliš vysoký.

Pozitivní je pro firmu zejména to, že se těší oblibě svých zákazníků. Důkazem toho je více než 30 tis. ročně obslužených zákazníků a tento počet stále roste.

Vývoj firmy Tomáš Střalka je tedy stabilní a má rostoucí tendenci. Přesto si firma pro svůj další rozvoj chce zaměřit na výstavbu prodejny, upevňování vztahu se zákazníky, reklamu a zvyšování tržeb.

A právě v zamýšlené výstavbě nové prodejny vidím příležitost k upevnění pozice na trhu firmy a k jejímu rozvoji. Tato nová prodejna by měla zpřehlednit a zpohodlnit nákup stávajících zákazníků, ale také přilákat zákazníky nové. K tomu by

měla firma využít také své silné stránky, mezi než patří dobré jméno podniku, nabízený sortiment, jeho příznivé ceny a přístup zaměstnanců k zákazníkům.

Samozřejmě jako každá firma i tato má své slabé stránky. Právě k jejich odstranění bude sloužit využití silných stránek a nová prodejna. Slabé stránky jsou především v marketingové oblasti.

Co se týče konkurence nebo vstupu na trh nových firem, tak se firma příliš obávat nemusí. Z pohledu zákazníka má vybudovanou velmi silnou pozici.

K potvrzení silných stránek firmy přispěl také můj vlastní výzkum názoru zákazníků, z něhož vyplývá, že zákazníci jsou spokojeni se zbožím a službami firmy Tomáš Střalka a proto zde rádi nakupují a opět se sem vracují. Jsem přesvědčena, že je to dáno nejen příznivými cenami, ale také přístupem personálu, který má o zboží přehled, je informovaný, dokáže poradit a je ochotný a na zákazníky milý. Zaměstnanci přistupují k práci tak, že oni jsou zde „pro zákazníky“.

Navržený podnikatelský plán na výstavbu nové prodejny a tím rozšíření firmy je sestaven logicky a přehledně, jak doporučuje literatura. Rovněž zohledňuje a zahrnuje všechna přání a požadavky firmy, ale zároveň není, dle mého názoru, nikterak přehnaně optimistický. V podnikatelském plánu se snažím reálně zobrazit současný a budoucí vývoj firmy. Problém vidím jedině v sestavení finančního plánu, kdy posoudit realisticky situaci na 10 let dopředu je téměř nemožné. Avšak při poskytnutí úvěru banka takovéto finanční plány na dobu splácení úvěru vyžaduje. Dle mého názoru lze reálně plánovat max. na 2 – 3 roky. A i při tomto plánování mohou být výsledky poněkud zkreslené, nikdy totiž s jistotou nevíme, co bude zítra.

Firmě jsem tedy navrhla podnikatelský plán, který by měl sloužit pro podnikatele samotného, ale zejména pro banku jako podklad pro získání hypotéky. Zároveň tento návrh obsahuje doporučení firmě zejména z marketingové oblasti, která by měla vést k upevnění a rozšíření dosavadního postavení na trhu. Návrh marketingové komunikace je zaměřen především na zkvalitnění reklamy.

Věřím proto, že se tento návrh stane pro firmu jistým přínosem a impulsem ke změnám, které by mohly být úspěšně zrealizovány.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. *Analýza českého průmyslu a podnikatelského prostředí ČR před vstupem do EU* [online]. [2006-04-18]. [cit. 2007-02-25]. Dostupné z: <<http://www.newsletter.cz/view.php?cisloclanku=2004040201>>.
2. *Co je vlastně ten marketingový plán?* [online]. 2006. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102801>>.
3. *ČSOB účelový úvěr* [online]. 2007. [cit. 2007-04-30]. Dostupné z: <<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Firmy/Podnikatele/uvery/CSOB-ucelovy-uver-htm>>.
4. HISRIC, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
5. *Hypotéka podnikatel* [online]. 2007. [cit. 2007-04-30]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/menu/cs/firmy/nav00000_firmy_nds_188_prod_66>.
6. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-812-1.
7. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. 2005. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/dwnl/6EF6E8717BC7D6C2C12570900028F03A?OpenDocument>>.
8. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
9. *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013* [online]. [2006-04-18]. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192>>.

10. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.
11. MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
12. *Profi úvěr* [online]. 2007. [cit. 2007-04-30]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/seg/seg3/products/profi_loan.shtml>.
13. STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
14. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
15. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
16. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů
17. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů
18. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů

8. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky:

Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (Five – Forces Model).....	42
Obrázek 2 Vyhodnocení Porterova modelu pro firmu Tomáš Střalka	48
Obrázek 3 Vyhodnocení SWOT analýzy pro firmu Tomáš Střalka	51
Obrázek 4 Organizační struktura firmy Tomáš Střalka	53
Obrázek 5 Umístění provozovny firmy Tomáš Střalka	75

Grafy:

Graf 1 Vývoj měsíčních tržeb firmy Tomáš Střalka.....	57
Graf 2 Uvítali byste výstavbu nové prodejny?	62
Graf 3 Organizační struktura	78
Graf 4 Časový harmonogram prací spojených s výstavbou prodejny a marketingovou strategií.....	83

Tabulky:

Tabulka 1 Rámec PEST	38
Tabulka 2 Počet zákazníků firmy Tomáš Střalka	46
Tabulka 3 Přehled o majetku a závazcích firmy Tomáš Střalka.....	54
Tabulka 4 Přehled o příjmech a výdajích firmy Tomáš Střalka	55
Tabulka 5 Počet obslužených zákazníků a tržby z prodeje zboží (měsíčně)	56
Tabulka 6 Přehled o majetku a závazcích.....	69
Tabulka 7 Přehled o příjmech a výdajích	70
Tabulka 8 Počty zákazníků a tržby (měsíčně)	73
Tabulka 9 Rozpočet marketingové strategie.....	77
Tabulka 10 Splátkový kalendář Hypotéka Podnikatel pro rok 2009	79
Tabulka 11 Plán přehledu majetku a závazků firmy Tomáš Střalka na období 2007 - 2018	80
Tabulka 12 Plán příjmů a výdajů firmy Tomáš Střalka na období 2007 - 2018.....	82

9. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Struktura dotazníku
- Příloha č. 2 Splátkový kalendář – Hypotéka Podnikatel
- Příloha č. 3 Fotografie současné prodejny

Příloha č. 1 Struktura dotazníku

- 1) Pohlaví
 - Muž
 - Žena

- 2) Věk
 - Do 30
 - 30 – 50
 - 50 – 70
 - 70 a více

- 3) Jak často navštěvujete prodejnu?
 - 1 týdně
 - 1 týdně
 - 1 za měsíc

- 4) Vyhovuje Vám otevírací doba?
 - Ano
 - Ne

- 5) Považujete ceny zboží za přijatelné?
 - Ano
 - Ne

- 6) Vyhovuje Vám stávající sortiment?
 - Ano
 - Ne

- 7) Jak hodnotíte úroveň obsluhy?
 - Velmi dobrá
 - Ucházející
 - Špatná

- 8) Uveďte sortiment, který Vám zde chybí.

.....

- 9) Navštěvujete i jiné prodejny s podobným sortimentem?
 - Ano
 - Ne

- 10) Uvítali byste rozšíření prodejny?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

Příloha č. 2 Splátkový kalendář – Hypotéka Podnikatel

2009	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
				3 000 000,00
leden	39 225,00	14225,00	25 000	2 975 000,00
únor	39 106,46	14106,46	25 000	2 950 000,00
březen	38 987,92	13987,92	25 000	2 925 000,00
duben	38 869,38	13869,38	25 000	2 900 000,00
květen	38 750,83	13750,83	25 000	2 875 000,00
červen	38 632,29	13632,29	25 000	2 850 000,00
červenec	38 513,75	13513,75	25 000	2 825 000,00
srpen	38 395,21	13395,21	25 000	2 800 000,00
září	38 276,67	13276,67	25 000	2 775 000,00
říjen	38 158,13	13158,13	25 000	2 750 000,00
listopad	38 039,58	13039,58	25 000	2 725 000,00
prosinec	37 921,04	12921,04	25 000	2 700 000,00

2010	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	37 802,50	12802,50	25 000	2 675 000,00
únor	37 683,96	12683,96	25 000	2 650 000,00
březen	37 565,42	12565,42	25 000	2 625 000,00
duben	37 446,88	12446,88	25 000	2 600 000,00
květen	37 328,33	12328,33	25 000	2 575 000,00
červen	37 209,79	12209,79	25 000	2 550 000,00
červenec	37 091,25	12091,25	25 000	2 525 000,00
srpen	36 972,71	11972,71	25 000	2 500 000,00
září	36 854,17	11854,17	25 000	2 475 000,00
říjen	36 735,63	11735,63	25 000	2 450 000,00
listopad	36 617,08	11617,08	25 000	2 425 000,00
prosinec	36 498,54	11498,54	25 000	2 400 000,00

2011	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	36 380,00	11380,00	25 000	2 375 000,00
únor	36 261,46	11261,46	25 000	2 350 000,00
březen	36 142,92	11142,92	25 000	2 325 000,00
duben	36 024,38	11024,38	25 000	2 300 000,00
květen	35 905,83	10905,83	25 000	2 275 000,00
červen	35 787,29	10787,29	25 000	2 250 000,00
červenec	35 668,75	10668,75	25 000	2 225 000,00
srpen	35 550,21	10550,21	25 000	2 200 000,00
září	35 431,67	10431,67	25 000	2 175 000,00
říjen	35 313,13	10313,13	25 000	2 150 000,00
listopad	35 194,58	10194,58	25 000	2 125 000,00
prosinec	35 076,04	10076,04	25 000	2 100 000,00

2012	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	34 957,50	9957,50	25 000	2 075 000,00
únor	34 838,96	9838,96	25 000	2 050 000,00
březen	34 720,42	9720,42	25 000	2 025 000,00
duben	34 601,88	9601,88	25 000	2 000 000,00
květen	34 483,33	9483,33	25 000	1 975 000,00
červen	34 364,79	9364,79	25 000	1 950 000,00
červenec	34 246,25	9246,25	25 000	1 925 000,00
srpen	34 127,71	9127,71	25 000	1 900 000,00
září	34 009,17	9009,17	25 000	1 875 000,00
říjen	33 890,63	8890,63	25 000	1 850 000,00
listopad	33 772,08	8772,08	25 000	1 825 000,00
prosinec	33 653,54	8653,54	25 000	1 800 000,00

2013	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	33 535,00	8535,00	25 000	1 775 000,00
únor	33 416,46	8416,46	25 000	1 750 000,00
březen	33 297,92	8297,92	25 000	1 725 000,00
duben	33 179,38	8179,38	25 000	1 700 000,00
květen	33 060,83	8060,83	25 000	1 675 000,00
červen	32 942,29	7942,29	25 000	1 650 000,00
červenec	32 823,75	7823,75	25 000	1 625 000,00
srpen	32 705,21	7705,21	25 000	1 600 000,00
září	32 586,67	7586,67	25 000	1 575 000,00
říjen	32 468,13	7468,13	25 000	1 550 000,00
listopad	32 349,58	7349,58	25 000	1 525 000,00
prosinec	32 231,04	7231,04	25 000	1 500 000,00

2014	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	32 112,50	7112,50	25 000	1 475 000,00
únor	31 993,96	6993,96	25 000	1 450 000,00
březen	31 875,42	6875,42	25 000	1 425 000,00
duben	31 756,88	6756,88	25 000	1 400 000,00
květen	31 638,33	6638,33	25 000	1 375 000,00
červen	31 519,79	6519,79	25 000	1 350 000,00
červenec	31 401,25	6401,25	25 000	1 325 000,00
srpen	31 282,71	6282,71	25 000	1 300 000,00
září	31 164,17	6164,17	25 000	1 275 000,00
říjen	31 045,63	6045,63	25 000	1 250 000,00
listopad	30 927,08	5927,08	25 000	1 225 000,00
prosinec	30 808,54	5808,54	25 000	1 200 000,00

2015	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	30 690,00	5690,00	25 000	1 175 000,00
únor	30 571,46	5571,46	25 000	1 150 000,00
březen	30 452,92	5452,92	25 000	1 125 000,00
duben	30 334,38	5334,38	25 000	1 100 000,00
květen	30 215,83	5215,83	25 000	1 075 000,00
červen	30 097,29	5097,29	25 000	1 050 000,00
červenec	29 978,75	4978,75	25 000	1 025 000,00
srpen	29 860,21	4860,21	25 000	1 000 000,00
září	29 741,67	4741,67	25 000	975 000,00
říjen	29 623,13	4623,13	25 000	950 000,00
listopad	29 504,58	4504,58	25 000	925 000,00
prosinec	29 386,04	4386,04	25 000	900 000,00

2016	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	29 267,50	4267,50	25 000	875 000,00
únor	29 148,96	4148,96	25 000	850 000,00
březen	29 030,42	4030,42	25 000	825 000,00
duben	28 911,88	3911,88	25 000	800 000,00
květen	28 793,33	3793,33	25 000	775 000,00
červen	28 674,79	3674,79	25 000	750 000,00
červenec	28 556,25	3556,25	25 000	725 000,00
srpen	28 437,71	3437,71	25 000	700 000,00
září	28 319,17	3319,17	25 000	675 000,00
říjen	28 200,63	3200,63	25 000	650 000,00
listopad	28 082,08	3082,08	25 000	625 000,00
prosinec	27 963,54	2963,54	25 000	600 000,00

2017	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	27 845,00	2845,00	25 000	575 000,00
únor	27 726,46	2726,46	25 000	550 000,00
březen	27 607,92	2607,92	25 000	525 000,00
duben	27 489,38	2489,38	25 000	500 000,00
květen	27 370,83	2370,83	25 000	475 000,00
červen	27 252,29	2252,29	25 000	450 000,00
červenec	27 133,75	2133,75	25 000	425 000,00
srpen	27 015,21	2015,21	25 000	400 000,00
září	26 896,67	1896,67	25 000	375 000,00
říjen	26 778,13	1778,13	25 000	350 000,00
listopad	26 659,58	1659,58	25 000	325 000,00
prosinec	26 541,04	1541,04	25 000	300 000,00

2018	Platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
leden	26 422,50	1422,50	25 000	275 000,00
únor	26 303,96	1303,96	25 000	250 000,00
březen	26 185,42	1185,42	25 000	225 000,00
duben	26 066,88	1066,88	25 000	200 000,00
květen	25 948,33	948,33	25 000	175 000,00
červen	25 829,79	829,79	25 000	150 000,00
červenec	25 711,25	711,25	25 000	125 000,00
srpen	25 592,71	592,71	25 000	100 000,00
září	25 474,17	474,17	25 000	75 000,00
říjen	25 355,63	355,63	25 000	50 000,00
listopad	25 237,08	237,08	25 000	25 000,00
prosinec	25 118,54	118,54	25 000	0,00

	Platba	Úrok	Úmor
Σ	3 860 612,50	860612,50	3 000 000,00

Příloha č. 3 Fotografie současné prodejny



