



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARIE KUKLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kuklová Marie, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

CHROMÝ, J. Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti. Praha: Extrasystem Praha. 2013. 263 s. ISBN 978-80-87570-10-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2008, dotisk 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

KOTLER, P. Marketing Management. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

MARTINOVIČOVÁ, D. Základy ekonomiky podniku. Praha: Alfa Publishing. 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing. 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského záměru pro založení nového internetového obchodu s bytovým textilem a bytovými doplňky. Analyzuje současný stav z hlediska tržního prostředí a konkurence. Obsahuje návrh na realizaci celého projektu včetně finančního vyjádření.

## **Klíčová slova**

Podnikatel, internetový obchod, bytový textil, PESTE analýza, Porterův model, SWOT analýza, náklady, riziko

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on a preparation of a business plan for the establishment of a new home furnishing fabrics and decorations e-shop. It examines the present market and competition state. It contains a project implementation draft including a financial budget.

## **Keywords**

Businessman, e-shop, home furnishing fabrics, PESTE analysis, Porter's model, SWOT analysis, costs, risk

## **Bibliografická citace mé práce:**

KUKLOVÁ, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2015. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji, že předloženou diplomovou práci jsem zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a 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 18. května 2015

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení diplomové práce za její vstřícnost, trpělivost a poskytnutí cenných rad, které mi pomohly k jejímu úspěšnému zpracování.

Dále děkuji své rodině, všem blízkým a přátelům za vytrvalou podporu a pomoc při vytváření této práce. Bez jejich podpory by tato práce nikdy nevznikla.

# OBSAH

Úvod .....	11
<b>1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>13</b>
2.1 Podnikatelský záměr .....	13
2.2 Zpracování podnikatelského plánu .....	13
2.3 Podnik a podnikání.....	15
2.3.1 Právní forma podnikání .....	15
2.3.2 Elektronické podnikání .....	19
2.4 Analýza prostředí .....	21
2.4.1 Analýza makroprostředí.....	21
2.4.2 Analýza mikroprostředí .....	23
2.4.3 SWOT analýza.....	25
2.4.4 Model „7S“ firmy McKinsey.....	26
2.5 Teoretická východiska pro marketingový plán .....	27
2.5.1 Marketingová strategie .....	28
2.5.2 Marketingový mix.....	28
2.6 Operační plán .....	32
2.7 Teoretická východiska pro finanční plán .....	32
2.7.1 Zakladatelský rozpočet .....	33
2.7.2 Zahajovací rozvaha .....	34
2.7.3 Rozpočet běžného financování .....	34
2.7.4 Výkaz cash flow.....	35
2.8 Hodnocení rizik.....	36
2.8.1 Analýza rizik.....	36
2.8.2 Metody analýzy rizik .....	37
2.8.3 Snižování rizika .....	38
<b>3 Analýza současné situace.....</b>	<b>39</b>
3.1 Analýza makroprostředí .....	39
3.1.1 Politické a právní faktory.....	39
3.1.2 Ekonomické faktory.....	40

3.1.3	Sociální faktory .....	44
3.1.4	Technologické a technické faktory .....	48
3.2	Analýza mikroprostředí .....	49
3.2.1	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	49
3.2.2	Nově vstupující konkurenti .....	51
3.2.3	Vyjednávací vliv odběratelů .....	51
3.2.4	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	51
3.2.5	Tlak ze strany substitutů .....	52
3.3	SWOT analýza .....	52
3.3.1	Silné stránky .....	52
3.3.2	Slabé stránky .....	53
3.3.3	Příležitosti .....	53
3.3.4	Hrozby .....	53
3.3.5	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	53
<b>4</b>	<b>Vlastní návrh řešení.....</b>	<b>55</b>
4.1	Exekutivní souhrn .....	55
4.1.1	Charakteristika podnikání .....	55
4.1.2	Produkty a služby.....	55
4.1.3	Trh.....	55
4.1.4	Silné stránky .....	56
4.1.5	Cíl projektu .....	56
4.1.6	Klíčová finanční data .....	56
4.2	Popis podniku.....	57
4.2.1	Identifikační údaje .....	57
4.2.2	Provozní činnost .....	57
4.3	Technické řešení internetového obchodu.....	58
4.3.1	Registrace domény.....	59
4.3.2	Výběr systému elektronického obchodu.....	60
4.4	Marketingový plán .....	62
4.4.1	Výběr cílového trhu, orientace na zákazníka.....	62
4.4.2	Marketingový mix.....	63
4.5	Operační plán .....	73

4.5.1	Popis jednotlivých činností.....	73
4.5.2	Harmonogram realizace.....	76
4.6	Finanční plán.....	79
4.6.1	Náklady na založení firmy.....	79
4.6.2	Měsíční provozní náklady.....	80
4.6.3	Plán tržeb.....	82
4.6.4	Náklady na nákup zboží.....	83
4.6.5	Plán příjmů a výdajů (výkaz Cash-flow).....	84
4.6.6	Plán výsledku hospodaření.....	86
4.7	Analýza rizik.....	87
4.7.1	Mapa rizik.....	88
4.7.2	Popis rizik a návrh metody ke snížení rizika.....	89
	<b>Závěr.....</b>	<b>93</b>
	<b>Použitá literatura.....</b>	<b>95</b>
	<b>Zákony a vyhlášky.....</b>	<b>96</b>
	<b>Internetové zdroje.....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>101</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>101</b>

## Úvod

Internetové podnikání je v současné době jednou z nejrychleji rozvíjejících se oblastí ekonomiky nejen v České republice, ale i v celém světě. Příležitostí, které elektronické prostředí nabízí, je hodně. Snadný vstup na internetový trh, zvyšující se tržby, a tím i počet zákazníků, láká do tohoto odvětví stále více firem a podnikatelů. Lze využít jak mobilních technologií, internetu či jiných elektronických médií.

Dle statistických údajů v roce 2013 vlastnilo počítač a přístup k internetu 67 % domácností. Rozšíření informačních technologií se projevuje také v oblasti maloobchodu, kde podíl celkových tržeb realizovaných prostřednictvím internetu neustále jde nahoru. Internetové obchody vykazovaly rostoucí tendenci v prodeji i v období krize, kdy domácnosti vlivem zhoršující se ekonomické situace začaly šetřit a začaly vyhledávat levnější alternativu nákupu, zejména nepotravinářského zboží.

K vytvoření a provozu internetového obchodu nestačí pouze nakoupit a prodat zboží, ale úplný začátek spočívá v analýze trhu, poptávky, konkurence, cílového trhu. Až následně můžeme přikročit k sestavení podnikatelského plánu.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem práce je vytvořit podnikatelský záměr pro vytvoření internetového obchodu se zaměřením na oblast mně velmi dobře známou, a to bytového textilu a bytových doplňků. Najdu ten správný trh, tu správnou skupinu lidí, kteří budou mít o nabízené zboží zájem? Kdo je mým konkurentem? Jaké produkty konkurenti nabízejí a za jaké ceny? Budou mi stačit moje peněžní prostředky, které jsem ochotna do podnikání vložit?

Práce bude rozdělena do třech částí. V první části jsou určena a definována teoretická východiska, druhá část se bude zabývat analýzou současného stavu a ve třetí části navrhnu vlastní realizaci projektu.

V teoretické části se zabývám základními pojmy z oblasti podnikání, elektronického obchodu, dále možnostmi analýzy vnějšího a oborového prostředí, vysvětlím SWOT analýzu a marketingový mix. Nedílnou součástí jsou východiska pro finanční plán a jako poslední analýza rizik a jejich eliminace. Pomocí odborné literatury získám důležité informace potřebné pro zpracování další části práce.

Druhá část bude analytická. Jejím úkolem bude zjistit, zda a za jakých podmínek je vůbec reálné tento záměr realizovat. Navážu na předchozí část, provedu SLEPT analýzu, Porter analýzu a SWOT analýzu.

Na základě provedených analýz pak navrhnu podnikatelský záměr, jehož součástí bude popis podniku, technické řešení internetového obchodu, výběr cílového trhu, marketingový mix. Dále se budu zabývat operačním a finančním plánem, který mi teprve ukáže, zda zamýšlený podnikatelský záměr je reálný a zda je životaschopný. V poslední části se budu zabývat riziky, která mi v podnikání hrozí. Mojí snahou bude najít taková řešení, jak tato rizika eliminovat nebo alespoň omezit.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Podnikatelský záměr

Než zahájíme podnikatelskou činnost, je nezbytné si zobrazit záměr podnikání. K tomu nám poslouží podnikatelský záměr. Dá se říci, že je to dokument, který přesně definuje, v jaké fázi se podnikatelská myšlenka nebo podnik nachází a jaké úsilí musíme vynaložit pro zahájení podnikání či jeho rozvoj.

Podnikatelský záměr potřebují

- začínající podnikatelé, kteří hledají způsob, jak svoji myšlenku, podnikatelský nápad uvést v praxi, či využít ji jako příležitost pro úspěšné podnikání,
- zkušení podnikatelé, kteří hledají příležitosti pro další rozvoj svého podnikání.<sup>1</sup>

Do podnikání se nesmíme pouštět bez předem zpracovaného podnikatelského plánu, který nám pomůže ověřit reálnost a životaschopnost našeho podnikatelského nápadu.<sup>2</sup>

Každý úspěšný podnikatel potvrdí, že bez plánování a stanovení cílů se podniká hůře.

### 2.2 Zpracování podnikatelského plánu

Sestavení podnikatelského plánu před samotným začátkem podnikání pomůže lépe odhalit slabiny a silné stránky podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr může mít úspěch pouze tehdy, jestliže nabízený produkt přinese užitek pro zákazníka. Proto se musíme zaměřit na to, proč si má zákazník nakupovat přímo od nás a ne od konkurence.

Podnikatelský plán může mít následující strukturu:

**Popis podniku** - uvádí podrobný popis podniku, jeho velikost. Popis podniku by měl obsahovat fakta, která se týkají jeho založení, strategie a cílů. Klíčovými prvky plánu jsou výrobky (služby), umístění a velikost podniku, vyřešení personální otázky,

---

<sup>1</sup> <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru.html>

<sup>2</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*, str. 54

organizační schéma, technické a kancelářské vybavení, dále pak znalosti a zkušenosti podnikatele.<sup>3</sup>

**Analýza trhu** – v rámci analýzy trhu provedeme analýzu vnějšího, oborového a vnitřního okolí. Je třeba věnovat významnou pozornost konkurentům, včetně jejich silných a slabých stránek. Zaměřím se také na jejich příležitosti, které mohou podnikatelský záměr ohrozit.

**Provozní činnost** - pokud se firma bude zabývat výrobou, musí se zabývat výrobním plánováním. V případě tohoto záměru jde o činnost nákupu a prodeje, případně poskytování dalších služeb, proto se musím zabývat jeho technickým zabezpečením, zajištěním skladovacích prostor apod.

**Marketingový plán** - tato část plánu vyjadřuje, jakým způsobem dostaneme náš produkt k zákazníkovi nebo jakým způsobem bude propagován. Velmi důležitým faktorem úspěšnosti je cenová politika. Na marketing se musíme dívat jako na jednu z nejdůležitějších částí, která zajišťuje úspěch budoucího podnikání.

**Organizační plán** - v organizačním plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné popsat informace o managementu, uvést údaje o obchodních podílech apod.

**Finanční plán** – transformuje předchozí části podnikatelského záměru do číselné podoby. Ukazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Zabývá se oblastí:

- předpokladu příjmů a výdajů,
- vývoj hotovostních toků v příštích třech letech (cash-flow),
- odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.<sup>4</sup>

Všechny výkazy musí být doplněny stručným komentářem.

---

<sup>3</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, str. 37

<sup>4</sup> tamtéž, str. 38

**Hodnocení rizik** - riziko znamená vystavení se nepříznivým okolnostem, které mohou provést negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu.

Analýza rizik je převážně chápána jako stanovení rizik, pravděpodobnost, zda se uskuteční a jejich dopadu závažnosti. Riziko musíme mít vždy pod kontrolou.

## 2.3 Podnik a podnikání

**Podnik** – je obecně chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Z právního hlediska je podnik definován jako soubor hmotných i nehmotných složek k podnikání.<sup>5</sup>

**Podnikatel** – v Novém občanském zákoníku § 420 uvádí, že podnikatelem je ten, kdo samostatně vykonává soustavnou činnost na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činností živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem dosažení zisku.<sup>6</sup>

Rozhodne-li se podnikatel, že založí nový podnik, musí v souladu s platnou právní úpravou splnit i určité formální předpoklady. Postup při zakládání podniku se liší vždy v případě, jestli se bude jednat o provozování podniku fyzické osoby, tj. živnostníka nebo právnické osoby – obchodní společnosti. Je velmi důležité zvolit správnou právní formu daného subjektu.

### 2.3.1 Právní forma podnikání

Právní forma podnikání ovlivňuje vždy konkrétní situaci každého začínajícího podnikatele. Jednoznačně závisí na rozsahu podnikatelských aktivit, které jsou předpokládány. Důležitými faktory jsou například výše počátečního kapitálu, počet osob, které chtějí společně podnikat, administrativní náročnost na založení podniku, účast na zisku, daňové zatížení, zveřejňovací povinnost apod. Zvolená právní forma musí vyhovovat typu podnikatelské činnosti, kterou hodlá podnikatel provozovat.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. str. 35

<sup>6</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník par. 420 – 421 – str. 50

<sup>7</sup> SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. str. 25-27

Základní právní formy podnikání jsou uvedeny na obrázku č. 1.

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejně obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o)	Akciová společnost (a.s.)
Počet zakladatelů organizace	Stačí jedna osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby - komplementář - komandista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob - valná hromada - jednatelé - dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob - valná hromada - představenstvo - dozorčí rada
Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem. Komandisté do výše nesplaceného vkladu.	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Společnost ručí celým majetkem.
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 1 Kč	Minimální jmění 2 mil. Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu. Vše lze upravit i jinak podle společenské smlouvy.	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
Jiná kritéria	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost - předpoklad podnikání malého rozsahu. Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Méně časté, pro obchodní partnery neobvyklé. Zachovány výhody zdanění fyzické osoby. Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům. Méně časté pro obchodní partnery neobvyklé. Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů	Nejběžnější forma obchodní společnosti. Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nejllepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů. Nutný vysoký počáteční kapitál. Složitější správní orgány.

**Obrázek 1 Přehled základních forem podnikání<sup>8</sup>** (Úprava: vlastní)

Vzhledem ke skutečnosti, že internetový obchod zamýšlím provozovat sama nebo za pomoci studentky, zaměřím se na založení živnosti, tj. podnikání fyzických osob.

<sup>8</sup> [http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn\\_formy\\_podnikn\\_2014.jpg](http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn_formy_podnikn_2014.jpg)

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se setkáváme s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná“. Tento termín nalezneme v českých zákonech o dani z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení, zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Typickým představitelem je živnostník.

V České republice se jedná o velmi rozšířenou formu podnikání. Je využívána i těmi, kteří nemají podnikání jako svoji hlavní pracovní činnost, slouží pouze k přivýdělku ne jako hlavní zdroj jejich příjmů. Fyzická osoba, která chce podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění, aby podnikatelskou činnost mohla provozovat. Založení živnosti patří k těm nejjednodušším formám zahájení podnikání. V současné době u volných živností se ohlášení může podat u kteréhokoliv obecního živnostenského úřadu nebo případně i prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy (Czech POINT).<sup>9</sup>

### **Živnost**

Živnost je definována v živnostenském zákoně jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek, které jsou stanoveny tímto zákonem. Živnosti jsou evidovány v živnostenském rejstříku. Živnostenský rejstřík je informačním systémem veřejné správy, který je veden v elektronické podobě a je veřejně přístupný.

Živnosti podle požadavků na odbornou způsobilost dělíme na:

- **ohlašovací,**
- **koncesované.**<sup>10</sup>

**Živnost ohlašovací** – vzniká a je provozována na základě ohlášení. Dále ji dělíme na:

- **živnosti řemeslné** – podmínkou pro jejich získání je výuční list nebo maturita, diplom v oboru nebo praxe v délce 6 let. Jedná se např. o řeznictví a uzenářství, mlynářství, pekařství, kominičtví, hostinskou činnost apod.

---

<sup>9</sup> <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/situace/291/294/5185.html#obsah>

<sup>10</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), par. 2,6,9

- **živnosti vázané** – pro jejich získání a provozování je podmínkou prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha č. 2 Zákona o živnostenském podnikání. Například jde o geologické práce, oční optiku, projektovou činnost, vedení účetnictví aj.
- **živnosti volné** – nevyžadují prokazování odborné ani jiné způsobilosti.

**Živnost koncesovaná** – smí být provozována pouze na základě koncese. Odborná způsobilost pro koncesované živnosti je stavena přílohou č. 3 Zákona o živnostenském podnikání nebo je upravena dalšími právními předpisy (výroba zbraní podléhající registraci, provozování střelnic, výroba zubních náhrad apod.).<sup>11</sup>

#### **Výhody podnikání na základě živnostenského listu:**

- podnikatel nemusí být zapsán do obchodního rejstříku,
- nízké správní výlohy pro založení,
- podnikatelská činnost může být zahájena hned po ohlášení (výjimkou jsou koncesované živnosti nebo činnosti, které vyžadují zvláštní povolení),
- samostatnost, volnost,
- jednoduché přerušování nebo ukončení činnosti,
- lze zvolit daňovou evidenci,
- dle zákona lze požádat o stanovení daně paušální částkou,
- zisk z podnikání je zdaněn daní z příjmu fyzických osob.

#### **Nevýhody:**

- vysoké riziko, které vyplývá z neomezeného ručení majetkem podnikatele,
- možné projevy finančních potíží i v rodině podnikatele,
- omezený přístup k bankovním úvěrům,
- vzhledem ke své velikosti může působit jako méněcenný partner.<sup>12</sup>

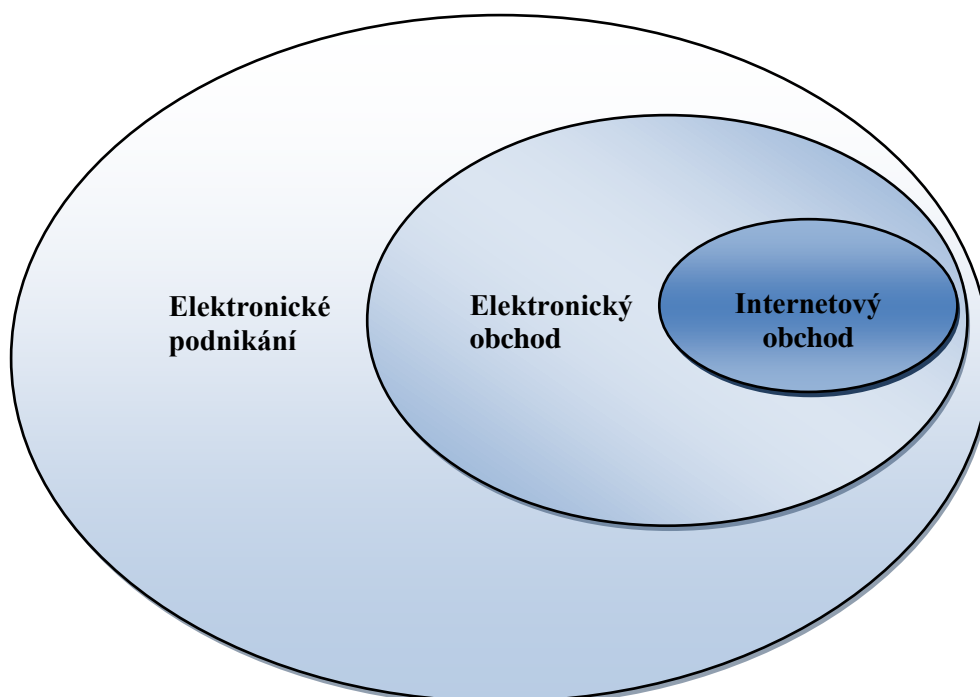
---

<sup>11</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, par. 26-27

<sup>12</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, str. 71

### 2.3.2 Elektronické podnikání

Pro elektronické podnikání platí stejné podmínky jako pro všechny ostatní způsoby podnikání. Jde v zásadě o nabídku zboží a služeb s cílem dosažení maximálního počtu prodaných kusů. Elektronickým podnikáním nazýváme realizaci podnikatelských procesů, kterou uskutečňujeme elektronickou cestu s využitím informačních technologií, systémů a komunikací s využitím různých komunikačních kanálů.



Obrázek 2 Schéma oblastí elektronického podnikání<sup>13</sup> (Úprava:vlastní)

Je třeba mít na zřeteli, že ne všechny produkty jsou vhodné k internetovému prodeji a ne každý zákazník je nakloněn využívat tento prodej. Například plesové šaty nebo pánský oblek by si málokdo přes internet pořídil. V tomto případě obchod slouží pouze jako zdroj základních parametrů a informací produktu, které zákazník vyhledává.

#### Druhy elektronického podnikání

Základní druhy elektronického podnikání rozlišujeme podle vzájemných vztahů mezi jednotlivými subjekty. Mezi základní patří obchodní vztahy B2B, B2C a C2C. Dalšími

---

<sup>13</sup> CHROMÝ, J. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*, str. 4

vztahy, které se méně využívají, jsou B2E – Business to Employee, E2E – Employee to Employee.

Pro potřeby této práce se zmíním pouze o základních vztazích, a to:

- **B2B** – obchodní a marketingové aktivity mezi dvěma firmami (podnikatelskými subjekty), většinou za účelem nákupu a dalšího prodeje nebo následného zpracování,
- **B2C** – obchodování mezi firmou a konečným zákazníkem (spotřebitelem). Spotřebitelem v tomto případě může být jak soukromá firma, tak podnikatel. Architektura elektronického obchodu B2C vychází ze dvou částí, a to strana zákazníka a strana internetového obchodu.  
**Strana zákazníka** vyžaduje pouze existenci počítače nebo možnosti prohlížeče webových stránek (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome apod.).  
**Strana elektronického obchodu** musí mít zajištěnou existenci určitého systému, který je umístěn na tzv. webserveru (počítač, který zajišťuje dostupnost webových stránek, které jsou na něm pořízeny). Systém musí obsahovat určitý katalog nabízeného zboží nebo služeb, nákupní košík, databázi pro evidenci zákazníků atd.
- **C2C** - označení představuje vztahy mezi dvěma uživateli (dvěma konečnými spotřebiteli). Jde o vztah dvou soukromých osob (nepodnikatelských subjektů). Do této oblasti spadají například burzy, trhy, nákup a prodej nemovitostí, použitého zboží apod.<sup>14</sup>

### **Možnosti zřízení elektronického obchodu**

Originální vzhled stránek elektronického obchodu a jeho přehlednost je nezbytným předpokladem e-shopu. Zájemci o zřízení internetového obchodu se nabízejí dvě možnosti řešení, a to vlastní řešení nebo outsourcing.

- **Vlastní řešení** – je velmi náročně jak na finanční prostředky, tak i na čas a zkušenosti tvůrců i uživatelů. Tento způsob si mohou dovolit pouze velké společnosti s miliardovými obraty, které působí nejen na tuzemském,

---

<sup>14</sup> CHROMÝ, J. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*, str. 120-133

ale i zahraničním trhu. Této společnosti se pak investice do vlastního návrhu vyplatí.

- **Outsourcing** - menší společnosti, které nedosahují vysokých obrátů, budou mít funkční internetový obchod, který musí splnit základní požadavky, a to profesionální design a nutné funkce, které budou vyplývat z prodeje koncovým zákazníkům. Malá firma nedisponuje vlastním vývojovým týmem, je tedy pro ni outsourcing jedinou logickou možností.

Nabízí se jí tedy následující řešení:

- open source řešení,
- licencovaný shop,
- hotové řešení,
- řešení na míru.

Každá z variant v sobě skrývá jak svoje výhody, tak i nevýhody.<sup>15</sup>

## 2.4 Analýza prostředí

Pokud máme dobře připravit jakýkoliv plán (včetně podnikatelského), musíme jej řádně podložit výstupy z analýzy prostředí. Na každou firmu působí různé faktory okolního prostředí, které můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější prostředí můžeme dělit na makroprostředí (obecné okolí) a oborové prostředí (mikrookolí).

### 2.4.1 Analýza makroprostředí

Vnější makroprostředí zahrnuje takové situace, okolnosti a vlivy, na které může firma jen velmi obtížně reagovat nebo je ovlivňovat. Faktory jsou definovány a je důležité zvažovat, jakým způsobem se mění v čase. Pro vyhodnocení stavu a vývoje vnějšího prostředí (makroprostředí) je vhodné využít PESTE analýzu. Jako klíčové faktory můžeme označit faktory politické a právní, ekonomické, sociální, technologické a technické a ekologické.

---

<sup>15</sup> <http://www.lupa.cz/specialy/jak-na-e-shop/outsourcing-nebo-vlastni-reseni/>

**Politické a právní faktory** – jsou tvořeny orgány řízení státu a ovlivňují reakci spotřebitelů. Jsou složeny ze zákonů, různých legislativních omezení, které se týkají nejen podniků, ale také jednotlivců. Jedná se zejména o daňové zákony, regulaci v oblasti zahraničního obchodu, ochranu spotřebitelů, ochranu domácích podnikatelských subjektů apod.

Se vstupem ČR do EU se musely naše právní normy přizpůsobit evropskému zákonodárství, což přineslo pro firmy mnoho nových příležitostí, ale také hrozeb.

**K ekonomickým faktorům** patří vývoj HDP, míra inflace, úroková míra, směnný kurz, daňové sazby, koupěschopnost obyvatel, dluhy, dostupnost úvěrů, tendence k úsporám (např. na využití vánočních nákupů apod.) Je třeba pečlivě sledovat a analyzovat změny a vývoj makroekonomických ukazatelů a zaměřit se na potlačování hrozeb a využívání příležitostí. Správné a rychlé zaznamenávání trendů a jejich využití může přinést další možnosti pro podnikatele.<sup>16</sup>

**Sociální faktory** – odráží vlivy spojené s kupním chováním spotřebitelů. Mezi hlavní faktory můžeme zařadit demografické ukazatele, úroveň vzdělání, životní styl, národnostní strukturu, chování domácností aj. Jestliže firma dokáže správně identifikovat trendy v této oblasti, má možnost získat zákazníky na úkor konkurenta.

**Technologické a technické faktory** - technologický rozvoj je velmi úzce spjat s náklady, produktivitou práce, kvalitou, rychlostí vyřizování objednávek, zefektivněním výrobního procesu, dále s výrobními, skladovacími, komunikačními a informačními technologiemi.

**Ekologické faktory** se dostávají stále více do popředí, podniky je musí stále více brát v úvahu a respektovat. Ochrana životního prostředí je velmi důležitá nejen při různých průmyslových činnostech, ale výrobce i dodavatel musí mít na zřeteli i likvidaci produktu po skončení jeho životnosti.

---

<sup>16</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, str. 83

Při analýze makroprostředí je třeba se zaměřit pouze na ty faktory, které jsou pro konkrétní podnik důležité a nejvíce ho ovlivňují.<sup>17</sup>

## 2.4.2 Analýza mikroprostředí

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace skutečností, které působí a zásadním způsobem ovlivňují činnost podniku.

Pro analýzu mikroprostředí v mém případě použijeme Porterův model pěti sil.

### Porterův model pěti sil

Model pěti sil M. E. Portera je nástrojem pro analýzu konkurenčních sil v odvětví (oborovém prostředí). Cílem této analýzy je jasně určit síly, které v oborovém prostředí působí, reagovat na ně a co nejvíce je využít ve svůj prospěch. Dle M. Portera je stupeň konkurence v tomto prostředí závislý na tom, jaký je vyjednávací vliv dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, stupeň konkurence v rámci odvětví a nebezpečí substitutů. Posuzujeme vždy hrozbu jak existující, tak i vznik hrozby budoucí, která firmu může ohrožovat.

**Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty** – jedná se o konkurenci ve stejné oblasti podnikání, jak podniká naše firma nebo hodlá podnikat.<sup>18</sup> Firmy se snaží získat výhodné postavení na trhu pomocí různých metod (rychlejší dodávky, cenová konkurence, lepší reklamní kampaň, uvedení nového produktu na trh, prodloužení záruky apod.). Intenzita soupeření je pak ovlivněna celou řadou faktorů, mezi něž patří počet konkurentů, velikost trhu a možnosti jeho růstu nebo nasycení, možnost kapitálových akvizic, typ tržní konkurence, diferenciací. V tomto případě je nezbytné zkoumat konkurenci, její chování, cíle, strategii, silné a slabé stránky apod.

**Hrozba nově vstupujících firem** – jedná se o potenciální konkurenty, kteří zvažují možnost vstupu do odvětví, jejich vliv na cenu, náklady apod. Vstup nových firem se potýká s existujícími překážkami vstupu – úspory z rozsahu, přístup k distribučním

---

<sup>17</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, str. 83

<sup>18</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 50

kanálům, náklady na zmapování trhu, vládní politika, neznalost trhu a jeho budoucí vývoj apod.

**Vyjednávací schopnost odběratelů** – většina dodavatelů prodává své produkty nejen jednomu odběrateli, ale různým skupinám odběratelů. Vyjednávací vliv této skupiny odběratelů je jednou z hlavních konkurenčních sil, která určuje ziskovost odvětví. Odběratelé se liší nákupními potřebami, mohou požadovat různé úrovně služeb, odlišnou kvalitu zboží nebo informace na obchodní prezentace.<sup>19</sup> Další skupina odběratelů zase může vyvíjet nátlak na snižování cen, požaduje lepší služby, rychlejší vyřizování objednávek apod. V důsledku se výběr odběratele stává velmi významným faktorem, který ovlivňuje celé podnikání.

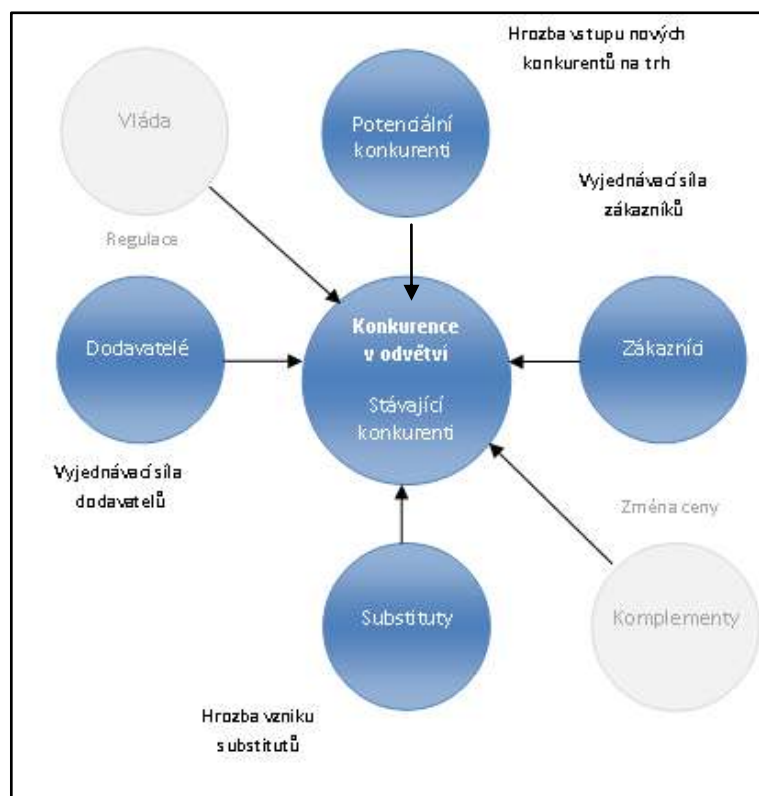
**Vyjednávací schopnost dodavatelů** – dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy. Na trhu je velká konkurence, proto vznikají roztržité nabídky a firma má velmi mnoho dodavatelů. V případě podnikatelského záměru se musím zaměřit na vyhledání těch nejvhodnějších dodavatelů pro zamýšlenou firmu, mít jasno, kdo, za jakých podmínek a v jaké kvalitě zajistí ty nejlepší dodávky, popř. jak budou nastaveny podmínky pro vzájemnou obchodní a marketingovou spolupráci.<sup>20</sup>

**Tlak ze strany substitutů** – substituční výrobky nebo služby shodně uspokojují základní potřeby zákazníka. Jejich existence má pak velký vliv na vývoj cen a snižování zisků. Na tento problém firmy reagují tím, že výrobky neustále inovují, zdokonalují a přitom se nezvyšují ceny.

---

<sup>19</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*, s. 110

<sup>20</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 82



Obrázek 3 Porterův model pěti sil<sup>21</sup>

### 2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá celkovým vyhodnocením silných a slabých stránek zkoumaného objektu, příležitostí a hrozeb, kterým je podnik vystaven. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je statická a příliš subjektivní,

Zkratka SWOT je složena z počátečních písmen čtyř základních slov:

- S – Strength (silná stránka)
- W – Weakness (slabá stránka)
- O – Opportunity (příležitost)
- T – Threat (hrozba)

<sup>21</sup> <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>



**Obrázek 4 SWOT analýza (úprava vlastní)**

**Silné a slabé stránky** jsou interní faktory, které můžeme určitým způsobem kontrolovat a ovlivňovat jejich vývoj.<sup>22</sup> Určují se pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Silné stránky zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě. Slabé stránky jsou odrazem toho, co firma nedělá dobře, nebo ty situace, které konkurenti zvládají lépe.

**Příležitosti a hrozby** jsou externí vlivy, na které prakticky vliv nemáme, můžeme pouze v určité rovině přizpůsobit svůj záměr, či chování podniku a minimalizovat nebo maximalizovat jejich dopad na firmu. Příležitosti nám ukazují možnosti, jak například zvýšit poptávku, lépe uspokojit zákazníky a přinést úspěch firmě. Jako hrozby identifikujeme takové skutečnosti, události, trendy, které mohou snížit poptávku nebo vyvolat nespokojenost zákazníků.<sup>23</sup>

#### **2.4.4 Model „7S“ firmy McKinsey**

Využívá se zejména pro vnitřní analýzu firmy. Využití pro podnikatelský záměr je velmi omezené, proto se o tomto modelu zmíním velmi krátce. Tento model vznikl v sedmdesátých letech a zahrnuje v sobě sedm základních faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy.

<sup>22</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 48

<sup>23</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 103

Mezi tyto faktory patří:

- **Strategie** – soustava dlouhodobých cílů, schopnost plnění vize organizace, reagování na hrozby a příležitosti v daném oboru.
- **Struktura** – jedná se o vnitřní organizační strukturu organizace včetně vymezení horizontálních, vertikálních a kontrolních vazeb.
- **Spolupracovníci** – motivace, školení pracovníků, vztahy mezi nimi, realizace manažerských funkcí apod.
- **Systémy řízení** – jedná se o kontrolní, inovační, komunikační, manažerské informační systémy, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace.
- **Schopnosti** – profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace.
- **Styl** – přístup managementu k řízení a řešení vyskytujících se problémů.
- **Sdílené hodnoty** – vyjadřují ideje, principy, skutečnosti respektované pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami na úspěch firmy. Tento faktor přímo souvisí s vizí organizace, každý pracovník musí vědět, jaké cíle a záměry má daný podnik a jak jich chce dosáhnout.<sup>24</sup>

## 2.5 Teoretická východiska pro marketingový plán

Marketingový plán můžeme nazvat strategickým plánem podniku. Jím lze naznačit, jak se hodlá podnik prosadit oproti konkurenci. Realizační část marketingu představuje snahu ovlivňovat trh pomocí vhodných nástrojů tak, aby byly stanovené cíle dosaženy.

Výstupem zpracovaných informací o marketingovém prostředí by měla být marketingová strategie.

---

<sup>24</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73-75

## 2.5.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie řeší tři typy rozhodnutí:

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

**Výběr cílového trhu** – je segmentace trhu. Při výběru segmentu se zvažuje jeho velikost a kupní síla. Vychází z provedených analýz makro i mikroprostředí. Po segmentaci následuje výběr jednoho nebo více segmentů, na které se firma zaměří.

Existují tři přístupy k pokrytí trhu:

- **nediferencovaný** – tento přístup je založen na nabídce stejného produktu celému trhu. Vzhledem k nasycenosti současného trhu, je tento přístup použitelný v čím dál menší míře,
- **diferencovaný** – je založen na výběru více segmentů, přičemž pro každý segment je vytvořena specifická nabídka. Tento přístup je velmi náročný na úroveň celkových nákladů, a proto ho uplatňují pouze velké a ekonomicky silné firmy,
- **koncentrovaný** – zaměřen pouze na část segmentu (jednoho), na jeho část, tzv. výklenek. Je vhodný zejména při omezených zdrojích firmy.<sup>25</sup>

**Určení tržní pozice produktu** – zde se firma rozhoduje, jakou pozici chce v určeném segmentu (segmentech) zaujmout. Cílem je dosáhnout toho, aby produkt byl specificky vnímán, a tím se odlišil od ostatní konkurence na daném trhu.

## 2.5.2 Marketingový mix

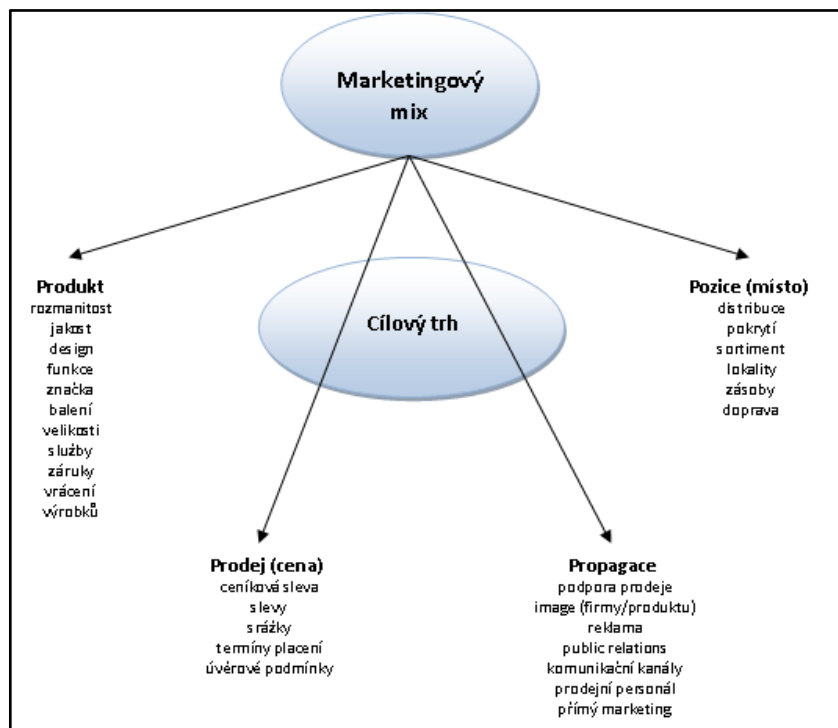
### Analýza 4P

Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci marketingového řízení. Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P) známe jako metodu stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Dle odborné literatury je to soubor

---

<sup>25</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*, str. 196-197

marketingových nástrojů, které používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. Jednotlivé prvky marketingového mixu se vzájemně ovlivňují a jsou na sobě závislé.



Obrázek 5 Marketingový mix<sup>26</sup> (Úprava: vlastní)

Koncept 4P spíše reprezentuje hledisko prodejce než zákazníka.

### Product (produkt)

Produkt je nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu. Tvoří podstatu nabídky firmy na trhu a bezprostředně slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Svým charakterem a kvalitou ve velké míře ovlivňuje oblast distribuční, cenovou i komunikační. Produkt může mít i podobu nehmotnou, a to v případě poskytování služeb. Jedná se o analýzu produktu a jeho vlastností z hlediska zákazníků, kteří vyhledávají kvalitu, značku, design, velikost, možnost výměny, spolehlivost, záruku a ostatní služby. Zaměřujeme se zde také i na životní cyklus samotného výrobku.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

<sup>27</sup> SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*, s. 199

## **Price (cena)**

Základem tvorby ceny je křivka nabídky a poptávky. Je jediným nástrojem marketingového mixu, který přináší do firmy peníze. Cena vyjadřuje peněžní hodnotu produktů. Cena produktu se nemusí shodovat s jeho skutečnou hodnotou, může se od této hodnoty odklonit v závislosti působení poptávky a nabídky daného produktu. Dá se tedy říci, že poptávka vytváří cenový strop, který může firma účtovat za svůj výrobek. Cenu můžeme také definovat, jako množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit. Východiskem pro tvorbu cen je cenová politika firmy, která je odvozena z firemních cílů. Cena v tomto případě je těmto cílům podřízena. Cíle cenové politiky jsou různé, např. orientace firmy na přežití, získání co největšího podílu na trhu nebo firma se zaměří na maximalizaci zisku.

## **Place (místo)**

Faktor „Place“ nezahrnuje pouze formu distribuce, ale také cílový trh. Musíme zde najít odpověď na otázku: Kdo bude náš hlavní zákazník? Jaký je jeho typ? Definice cílového trhu je v tomto případě nejdůležitější, kdy musíme určit naše nejdůležitější a nejziskovější zákazníky.

Distribuční cesty rozdělujeme na přímé a nepřímé. **Přímá distribuční cesta** je představována prodejem zboží koncovému zákazníkovi přímo od výrobce. Výrobce si zajišťuje sám funkce obchodní, logistické i doplňkové. Může mít i svůj velkoobchod nebo maloobchod. Přímá cesta tak umožňuje výrobcí bezprostřední kontakt se zákazníkem, budování vztahů, ale také získávání zpětné vazby. Tím může bezprostředně reagovat na požadavky zákazníků.

**Nepřímá distribuční cesta** je taková cesta, do které jsou mezi výrobcí a koncového zákazníka zapojeny distribuční mezičlánky, jako je velkoobchod, maloobchod, nezávislí prodejní agenti, internetové obchody aj.

Cílem distribuce je doručení požadovaného produktu na místo, které považuje zákazník za nejvýhodnější, ve správném množství, čase a kvalitě.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. s. 192-199

## **Promotion (propagace)**

Nejviditelnější složkou marketingového mixu je komunikace. V rámci prodeje a marketingu marketingovou komunikací rozumíme systém komunikačních metod a prostředků, které firmě pomáhají ovlivňovat nákupní chování zákazníků tak, aby nabízené zboží mohlo být dobře prodáváno na trhu.

Musíme si uvědomit, že reklama nabízí důvod koupit, zatímco podpora prodeje nabízí speciální podnět ke koupi. Je nezbytné dobře využívat nástroje spotřebitelské podpory, nástroje podpory obchodníků a také nástroje podpory zaměřené na firmu a její prodejní sílu.<sup>29</sup>

Marketingový komunikační mix zahrnuje následující nástroje:

- reklama (advertising),
- podpora prodeje (sales promotion),
- práce s veřejností (public relations),
- osobní prodej (personal selling),
- přímý marketing (direct marketing).<sup>30</sup>

V některých případech se ke 4P přidává ještě jedno „P“, které označujeme jako persona, people (lidé, pracovníci). Lidský faktor má v marketingu své důležité místo. Velmi záleží na tom, jací lidé zastupují firmu, jaké mají znalosti, chování nebo jejich způsob komunikace se zákazníky. To vše se odráží na vytváření image firmy a také na tom, jak je firma úspěšná na trhu.

## **Analýza 4C**

V souvislosti s potřebou rozvoje řízení vztahů se zákazníky a marketingu se provádí tzv. marketingový mix 4C, který je orientován na zákazníka. Je alternativou k marketingovému mixu 4P.

---

<sup>29</sup> KOTLER, P. *Marketing Management*, s. 624

<sup>30</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 242, 243

Význam jednotlivých písmen „C“ je následující:

- **Customer solution** - řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 4P),
- **Cost** - náklady vzniklé zákazníkovi (odpovídá Price ze 4P),
- **Convenience (Channel)** - dostupnost řešení (odpovídá Place ze 4P),
- **Communication** - komunikace (odpovídá Promotion ze 4P),

Stěžejní myšlenkou mixu 4C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o jednotlivých prvcích z pohledu zákazníka „C“ a teprve později z pohledu firmy „P“.<sup>31</sup>

## 2.6 Operační plán

Operační plán prakticky rozpracovává podnikatelský záměr. Vymezuje klíčové činnosti v časové návaznosti. Můžeme tak vytvořit časový plán realizace.<sup>32</sup>

## 2.7 Teoretická východiska pro finanční plán

Finanční plán je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí, promítá podnikatelský záměr do peněžních toků. V tomto bodu podnikatelského plánu vyjadřujeme co nejlepší odhad budoucího vývoje podniku a ověřujeme reálnost podnikatelského záměru.

Při jakýchkoliv úvahách o samostatném podnikání a sestavování podnikatelských plánů je třeba mít jasnou představu o vlastních finančních zdrojích. Týká se to jak objemu finančních zdrojů, tak jejich dostupnosti.

Zde je třeba mít na paměti, že živnostník (OSVČ) ručí za závazky z podnikání celým svým majetkem včetně majetku soukromého, rodinného. V případě obchodních společností je tomu jinak.

Nedostatečně propracovaný finanční plán velmi často odhalí nedůslednost a naivitu podnikatelů.

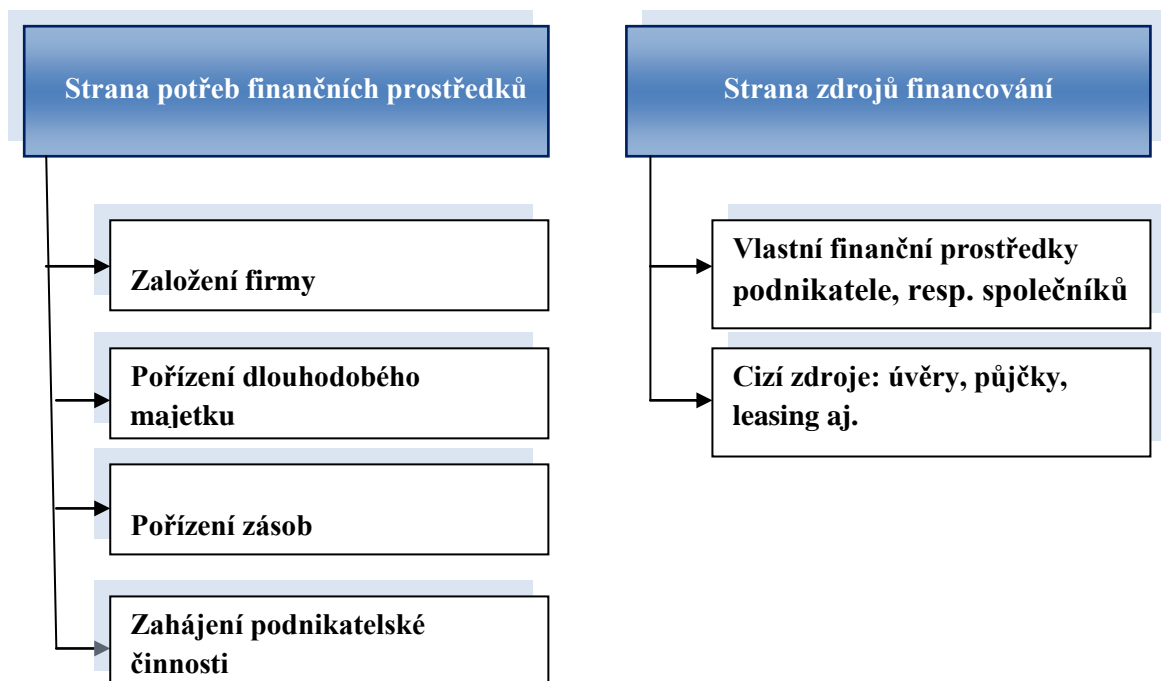
---

<sup>31</sup> <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>

<sup>32</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 85

### 2.7.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet specifikuje a kvantifikuje prostředky potřebné k zahájení podnikání. Je třeba si udělat přehled všech výdajů, které nutně vzniknou při samotném založení firmy, dále při zahájení a rozjezdu podnikání a také pro zajištění běžného chodu firmy. Zcela jistě se nám nepodaří i při sebelépe zpracovaném zakladatelském rozpočtu zahrnout všechny výdaje, se kterými se setkáme v průběhu zahájení podnikatelské činnosti.<sup>33</sup>



Obrázek 6 Zakladatelský rozpočet - rozpočet startovního kapitálu<sup>34</sup> (Úprava: vlastní)

Finanční prostředky potřebné k zahájení podnikatelské činnosti můžeme rozdělit na:

- **finanční prostředky nutné pro založení firmy** – tyto prostředky mohou tvořit položky jako např. složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, poplatky za výpis z rejstříku trestů. Dále musíme počítat s náklady jako je logo společnosti, razítko, webové stránky apod.

<sup>33</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*, s. 56, 57

<sup>34</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 94

- **finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku** – tato položka představuje nákup pozemků, technické vybavení, administrativní zabezpečení. Zde může podnikatel zohlednit také to, že některou část z těchto prostředků vlastní a nemusí je nakupovat.
- **finanční prostředky potřebné na nákup zásob** – určení výše oběžného majetku, zejména zásob zboží je složité. Je třeba se zaměřit, jak dlouho budou zásoby vázány ve skladech či výrobě, než jsou prodány zákazníkovi, ale také musí se zohlednit doba, za kterou budou produkty či služby zákazníkem zaplacený.
- **finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti** – financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb.<sup>35</sup>

### 2.7.2 Zahajovací rozvaha

Jsou-li veškeré výdaje, které jsou spojeny se založením firmy, se zahájením podnikatelské činnosti a výdaji související s překlenutím prvního období podnikání, nižší než náš vlastní kapitál, který počítáme do podnikání vložit, přistoupíme k sestavení zahajovací rozvahy. Pokud tomu tak není, výdaje jsou vyšší než naše finanční možnosti, pak musíme hledat chybějící finance v jiných zdrojích (rodina, přátelé, bankovní úvěry, dotace apod.). V rozvaze musí platit bilanční rovnice, tedy aktiva se musí rovnat pasívům.

### 2.7.3 Rozpočet běžného financování

Vedle zahajovací rozvahy musíme naplánovat předpokládané výnosy, náklady a hospodářský výsledek v prvních měsících a letech podnikání. Zjistíme, zda firma bude schopna dosahovat zisk, kdy ho bude schopna dosahovat a jaká bude jeho výše v jednotlivých letech.

Přehled nákladů a výnosů je třeba zpracovat na 3 roky dopředu, minimálně po čtvrtletích. Můžeme zpracovat několik variant (pesimistická, realistická, optimistická). V mnoha případech se v praxi varianta pesimistická stane značně optimistickou.

---

<sup>35</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 93, 94

## 2.7.4 Výkaz cash flow

Cash flow je peněžní tok, kterým vyjadřujeme skutečný pohyb peněžních prostředků. Výkaz sestavujeme pomocí přímé a nepřímé metody.

**Přímá metoda** – sleduje příjmy a výdaje za období, sledují se toky peněžních prostředků na účtech peněžních prostředků a vytváří se výkaz cash flow. Obvykle se používá u malých podniků pro operativní řízení financování.

**Nepřímá metoda** – využívá vazbu mezi rozvahou a výsledovkou a dále vazby mezi cash-flow a rozvahou. Tyto vazby představují pohotové finanční prostředky a zisk.<sup>36</sup>

<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období</b>
<b>Provozní oblast</b>
Zdroje: účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti. (+, -)
odpisy (+)
snížení, zvýšení pohledávek (+, -)
Užití: zvýšení, snížení zásob (+, -)
snížení, zvýšení závazků vůči dodavatelům (+, -)
<b>čistý peněžní tok z provozní činnosti: (+, -)</b>
<b>Investiční oblast</b>
výnosy z prodeje fixních aktiv (+)
přírůstek (nákup) fixních aktiv (-)
<b>Cash flow z investiční činnosti: (+, -)</b>
<b>Finanční oblast</b>
zvýšení, snížení dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků (+, -)
vydání nových obligací (+)
splátky a výkup obligací (-)
emise akcií (+)
vyplacení dividend nebo podílů na zisku (-)
<b>Cash flow z finanční oblasti: (+, -)</b>
<b>Cash flow celkem: (+, -)</b>
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období</b>

Obrázek 7 Zjednodušené schéma cash flow (nepřímá metoda)<sup>37</sup>

<sup>36</sup> MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*, s. 150-151

Jak je výše znázorněno na obrázku Cash flow dále rozlišujeme na CF z provozní činnosti, CF z investiční činnosti a CF z finanční činnosti.

Ve výkazu cash flow zjistíme, jaká je naše výše příjmů a výdajů. Hlavně dostaneme informaci o tom, zda budeme mít v průběhu prvního roku dostatek finančních prostředků pro zajištění plynulého chodu podnikání. Je nezbytné umět dobře odhadnout předpokládané příjmy.<sup>38</sup>

## 2.8 Hodnocení rizik

Riziko znamená vystavení se nepříznivým okolnostem, které mohou ohrožovat úspěch prováděné změny, tzn. například riziko odchýlení skutečných od očekávaných výsledků.

Součástí každého podnikatelského záměru by měla být analýza rizik. Vždy je třeba počítat s tím, že každá činnost sebou přináší určitou rizikovost. Čím lépe je provedena analýza rizik, tím více se zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti podnikatelského plánu.

Mezi nejčastější druhy rizik patří:

- politická a teritoriální,
- ekonomická - mikroekonomická, makroekonomická,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – pojišťovací, manažerská, inovací atd.<sup>39</sup>

### 2.8.1 Analýza rizik

Analýza rizik je převážně chápána jako stanovení rizik, pravděpodobnost, zda se uskuteční, a jejich dopadu závažnosti. Riziko musíme mít vždy pod kontrolou.

---

<sup>37</sup> MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*, s. 153

<sup>38</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*, s. 58-59

<sup>39</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. s. 90-91

V analýze rizik se provádějí následující kroky:

- **Identifikace hrozeb** – určíme hrozby, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv. Pro tuto identifikaci lze vycházet z hrozeb sestavených podle literatury, vlastní zkušenosti, průzkumů.
- **Analýza hrozeb a zranitelnosti** – určí se úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Při stanovení úrovně hrozeb se zvažují faktory jako nebezpečnost, motivace a přístup. Úroveň zranitelnosti vychází z faktorů citlivosti a kritičnosti. Výsledným stavem je hrozba-aktivum se stanovenou úrovní hrozeb a zranitelnosti.
- **Pravděpodobnost jevu** - pokud nevíme, zda sledovaný jev nastane, doplníme k němu údaj o tom, s jakou pravděpodobností jev může nastat. Nejprve musíme určit, zda se jedná o náhodný jev, či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.<sup>40</sup>

## 2.8.2 Metody analýzy rizik

Mezi dvě základní metody analýzy rizik patří metoda kvantitativní a metoda kvalitativní.

### **Kvalitativní metody**

Kvalitativní metody jsou vyznačeny tím, že se rizika vyjadřují v určitém intervalu, např. body <1 až 10> nebo slovně <malé, střední, velké>. Tyto metody jsou jednodušší, rychlejší, ale také daleko více subjektivní. Problémem u těchto metod je v oblasti zvládnání rizik při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných na eliminaci hrozby. Protože chybí jednoznačné finanční vyjádření, znesnadňuje se kontrola efektivnosti nákladů.

Mezi nejznámější kvalitativní metodu patří metoda účelových interview, metoda Delphi. Tato metoda spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu.

---

<sup>40</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, str. 112

## **Kvantitativní metody**

Kvantitativní metody jsou založené na matematickém výpočtu rizika a frekvenci výskytu hrozby a jejího dopadu. Obvykle se vyjadřuje riziko např. ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena částkou. Tyto metody jsou více exaktní než kvalitativní, jsou časově náročnější, ale poskytují finanční vyjádření rizik. Nevýhodou metod je jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků, ale také formalizovaný výstup, který může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu, která mohou vést k vysoké zranitelnosti, z důvodu zahlcení velkým objemem formálně strukturovaných dat. Kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnostních a informačních systémů. Jedná se především o metodiky CRAMM, COBRA, MELISA.<sup>41</sup>

### **2.8.3 Snižování rizika**

S výskytem rizika musíme počítat, je však třeba se s ním vypořádat. Některá rizika můžeme přesunout (transfer), jiným se můžeme vyhnout, redukovat je nebo dokonce je možné provést i zadržení. Který z těchto nástrojů je vhodné použít, určují charakteristiky rizika.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 112-115

<sup>42</sup> tamtéž, s. 166

## **3 Analýza současné situace**

### **3.1 Analýza makroprostředí**

#### **3.1.1 Politické a právní faktory**

Politická situace je v České republice již dlouho nestabilní. Zdá se, že nová vláda předkládá zákony, které by tuto situaci měly stabilizovat. Reforma, která by měla přinést oživení ekonomiky, již trvá dlouho.

Jako velmi významný krok hodnotím podporu ze strany Vlády ČR pro porodnost od ledna 2015, tj. čerpání porodného na druhé dítě ve výši 10 tis. Kč, daňová úleva na druhé a další dítě nebo možnost snížení daní za pobyt ve školce nebo jiném předškolním zařízení.

Plánovaný internetový obchod se musí řídit platnou legislativou České republiky. V rámci tohoto projektu jsou nejdůležitější následující zákony:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
- Občanský zákoník – Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (úpravou spotřebitelských smluv prostřednictvím elektronických prostředků),
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 101/2000. Sb., o ochraně osobních údajů,
- Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti,
- Zákon č. 227/200 Sb., o elektronickém podpisu,
- Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád (úpravou elektronického podání, doručování a elektronického platebního rozkazu) a další.

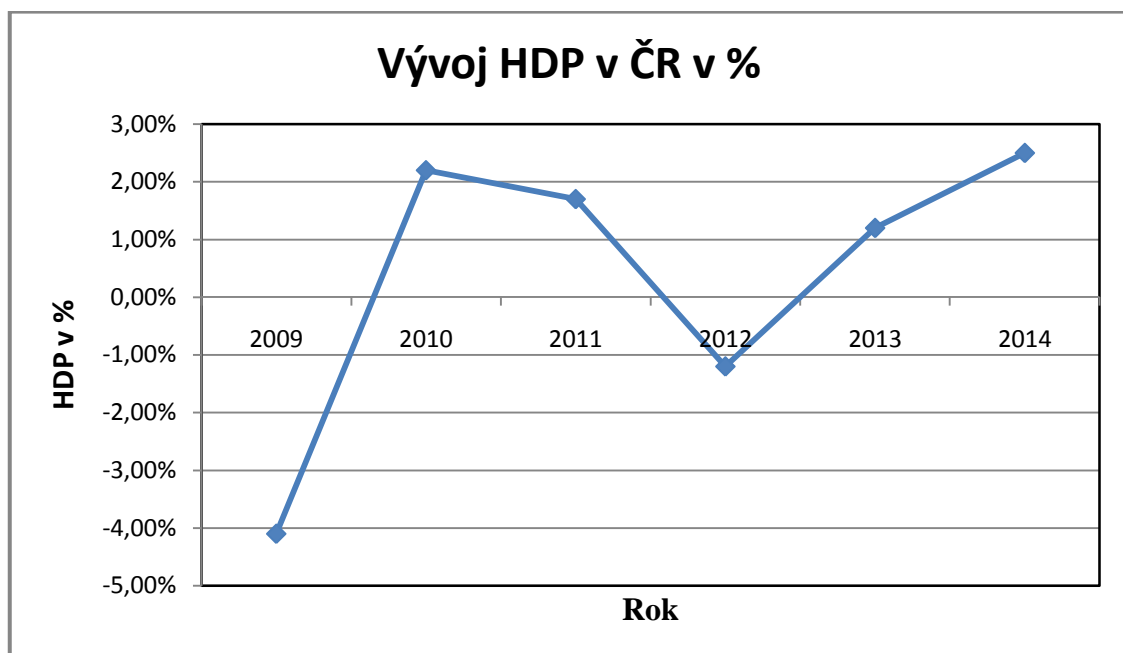
Tak jako každé jiné podnikání i internetový obchod musí splňovat zákonná nařízení a předpisy státu.

### 3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje tento zamýšlený podnikatelský záměr. Jako nejvýznamnější faktory pokládám vývoj HDP, směnný kurz, nezaměstnanost a s ní spojená koupěschopnost obyvatel, dluhy, ale také speciální česká povaha, a to zadlužit se, hlavně když budu mít dovolenou a vánoční dárky.

#### Vývoj HDP v České republice

Ekonomický růst se měří jako roční tempo růstu HDP určité země. V grafickém vyjádření jsem zobrazila meziroční vývoj HDP v %. Z grafu je patrné, že hospodářská recese, která v roce 2009 propukla v České republice, výrazně ovlivnila vývoj HDP. Hospodářská krize se promítla do většiny oborů v České republice, ovlivnila všechny podniky, podnikatele a tedy celou Českou republiku.



**Graf 1 Meziroční vývoj HDP v České republice<sup>43</sup>** (Úprava: vlastní)

Dle zprávy ze začátku roku, kterou vydalo Ministerstvo financí, došlo k růstu HDP za celý loňský rok o 2,4 %. Pro rok 2015 letošní rok lze pak počítat s růstem ekonomiky

<sup>43</sup> <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

o 2,7 %, v roce 2016 by se růst reálného HDP mohl nepatrně zpomalit na 2,5 %. Dá se předpokládat, že v obou letech by měl být růst podpořen výhradně domácí poptávkou, příspěvky výdajů na spotřebu a tvorby hrubého kapitálu by přitom měly být přibližně vyrovnané. Růst domácí poptávky by pak měl vést ke zvýšení dovozu.

### **Nezaměstnanost**

Dlouho probíhající recesi pocítilo mnoho podniků. Projevilo se to snížením tržeb a snížením koupěschopnosti obyvatel. V současné době však již dochází k mírnému oživení ekonomiky, a tím i dochází ke snižování nezaměstnanosti. Na začátku nového roku vždy nezaměstnanost roste. V lednu letošního roku se zvýšil počet nezaměstnaných na 7,7 % z prosincových 7,5 %. I na tento vývoj je třeba se dívat pozitivně, protože na začátku tohoto roku byl podíl nezaměstnaných na výši 8,6 %.<sup>44</sup>

I vývoj nezaměstnanosti vnímám v rámci svého projektu pozitivně, protože čím více bude zaměstnaných a stoupne kupní síla domácností, tím více bude prosperovat jak obchod, tak i výroba.

### **Vývoj mezd**

Spolu s nezaměstnaností velmi významný vliv v prostředí podnikání, jak prodeje či poskytování služeb, má vývoj mezd ve společnosti. Dle vyjádření Ministerstva financí by se vývoj platů mohl navýšit o 3,9 % a v roce 2016 pak s rychlejším růstem o 4,1 %. Díky růstu ekonomiky pak dochází ke zlepšování situace i v soukromém sektoru.<sup>45</sup>

Dle dat, která jsou zveřejněna Českým statistickým úřadem, ve 3. Q roku 2014 činila průměrná hrubá mzda 25 219 Kč. Medián mezd dosáhl 21 521 Kč, Mohu tedy říci, že kdybychom všechny platy zaměstnanců v České republice dali do řady podle jejich výše, uprostřed najdeme medián. Medián je tedy v tomto případě statistická hodnota, která nám soubor platů rozděluje celou populaci na chudší a bohatší polovinu.

---

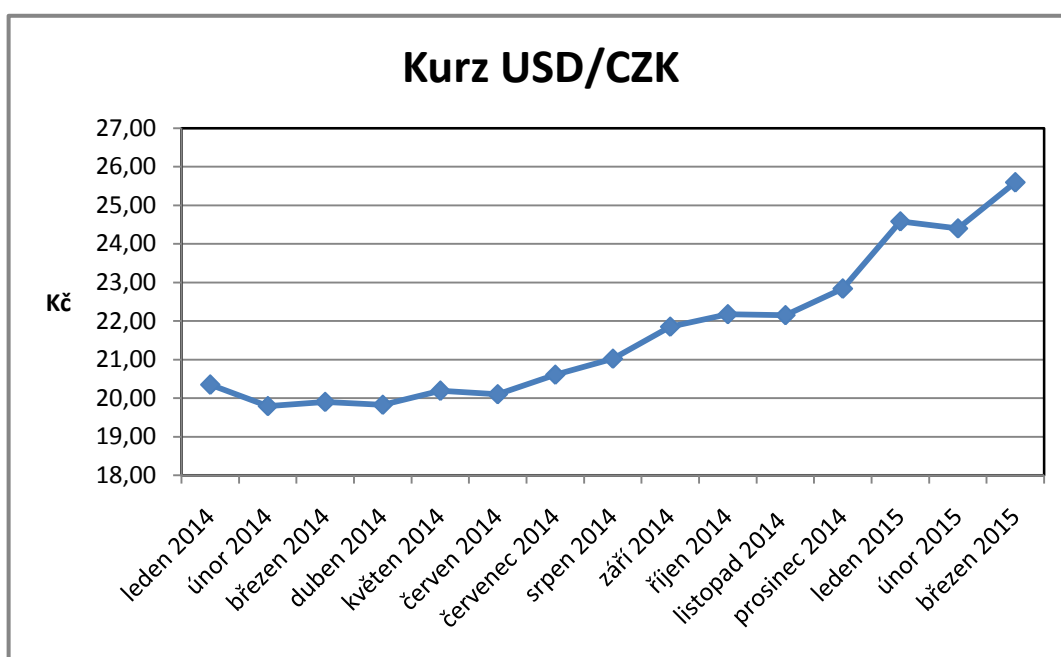
<sup>44</sup> <http://www.kurzy.cz/zpravy/376516-komentare-k-nezamestnanosti-prirustek-nezamestnanych-nejnizsi-od-r-2007-mezirocni-pokles/>

<sup>45</sup> <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

## Měnové kurzy

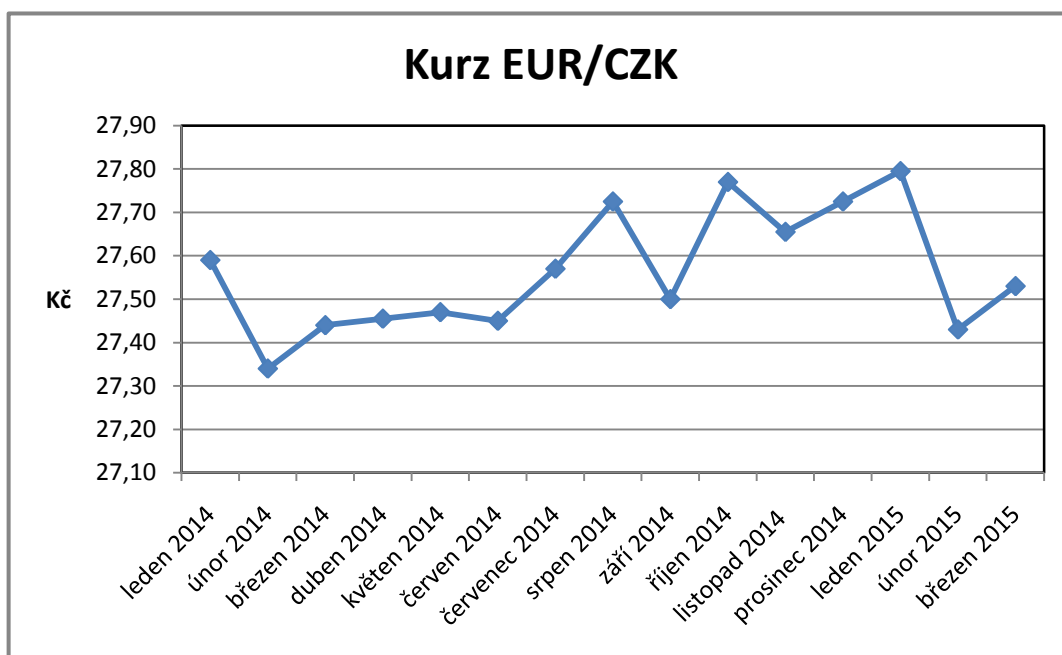
Vývoj měnových kurzů je pro tento podnikatelský záměr klíčovou záležitostí. Je to z důvodu, že se chci specializovat zejména na zboží, které je importováno do České republiky. Nebudu dovozcem, nýbrž budu spolupracovat s přímými dovozci. Většina obchodů, které jsou realizovány zamýšlenými dodavateli, jsou realizovány v měně USD, v menší míře pak v EUR. Intervence České národní banky, které probíhají od listopadu roku 2013, neustále oslabují korunu. Na základě zpráv vydaných Českou národní bankou je v tuto chvíli zcela jasné, že režim devizových intervencí neukončí dříve než v druhém pololetí 2016. Pokud by došlo k hrozbě deflace, bankéři jsou dále připraveni korunu oslabit. Oslabování koruny pak přináší zvyšování nákupních cen dovozového zboží.

Vývoj jednotlivých měn pak je graficky znázorněn v grafech níže.



Graf 2 Vývoj směnného kurzu USD/CZK<sup>46</sup>

<sup>46</sup> <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=USD&D1=2.1.2014&D2=31.3.2015&I=1>



**Graf 3 Vývoj směnného kurzu EUR/CZK<sup>47</sup>**

### Zhodnocení ekonomických faktorů

V ekonomické oblasti se zdá, že dochází k oživení ekonomiky a situace se celkově zlepšuje a stabilizuje. Vývoj mezd také nasvědčuje tomu, že ekonomika roste a podnikatelským subjektům se více daří. To by se mělo odrazit na nákupním chování celé společnosti.

Jediným, dost zásadním negativním dopadem na zamýšlené podnikání, je vývoj směnných kurzů, který v současné době ovlivňuje zejména intervenční chování banky.

<sup>47</sup> <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=EUR&D1=2.1.2014&D2=31.3.2015&I=1>

### 3.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory pro tento záměr jsou také velmi důležité. Je to z důvodu závislosti projektu na vlastnictví počítače, na možnosti a opakovaném využívání internetu obyvatelstvem.

**Tabulka 1 Přehled domácností vlastnicích počítač (v %) <sup>48</sup>** (Úprava: vlastní)

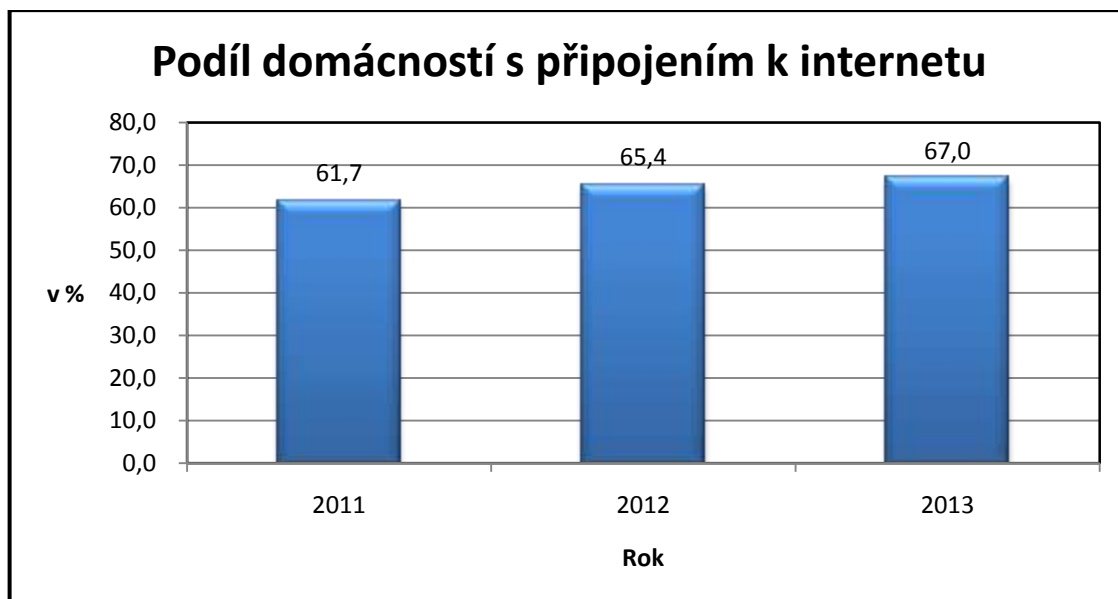
Rok	2011	2012	2013
<b>Celkem</b>	<b>64,8</b>	<b>67,3</b>	<b>68,1</b>
Celkem (16–74 let)	70,3	72,5	73,9
<i><b>podle typu domácnosti</b></i>			
domácnosti bez dětí	56,3	58,5	58,8
domácnosti s dětmi	86,8	91,1	92,3
<i><b>podle příjmové skupiny domácnosti</b></i>			
první (nejnižší) kvartil	26,5	26,2	30,4
druhý kvartil	50,3	52,8	52,4
třetí kvartil	80,4	86,0	87,6
čtvrtý (nejvyšší) kvartil	93,7	94,8	95,5

Z uvedené tabulky vyplývá, že v roce 2013 vlastnilo 68,1 % domácností počítač.

V domácnostech s dětmi vykazuje přístup 92 %, v domácnostech bez dětí je toto procento nižší, a to necelých 59 %.

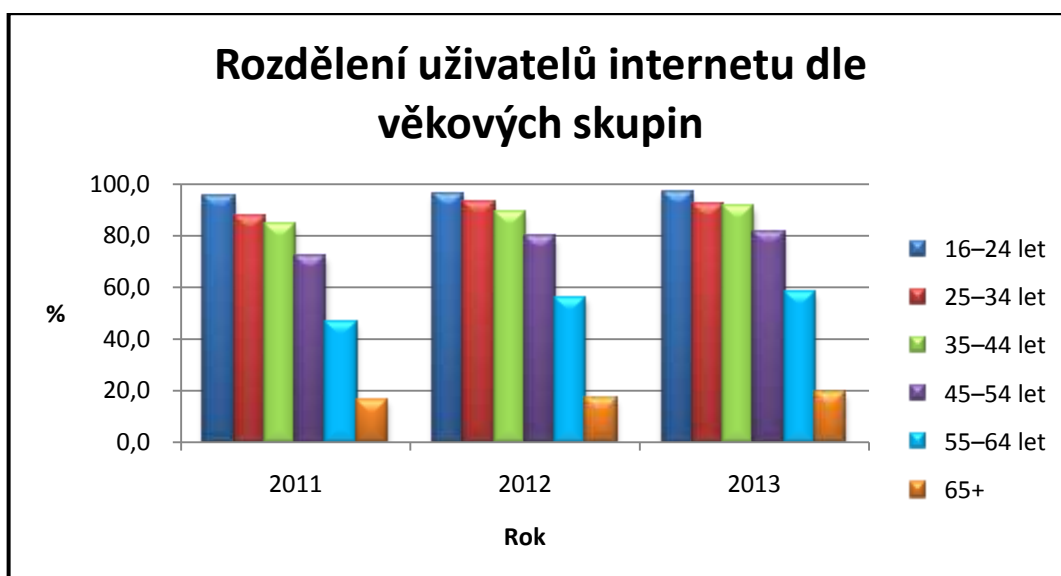
Z údajů Českého statistického úřadu lze zjistit, že v roce 2013 mělo přístup na internet 67 % domácností, což je dvakrát více než v roce 2007. Zajímavé je srovnání, že v současné době prakticky všechny domácnosti (rozdíl -1,1 procentního bodu) mají již internet připojený.

<sup>48</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2014-sgzkji1x98>



**Graf 4 Domácnosti s připojeným internetem<sup>49</sup>** (Úprava: vlastní)

V dalším grafu se zaměřím na věkové složení skupin uživatelů internetu. Zde se potvrdí trend, že na internetu se pohybují zejména mladší ročníky, s přibývajícím věkem toto procento klesá.



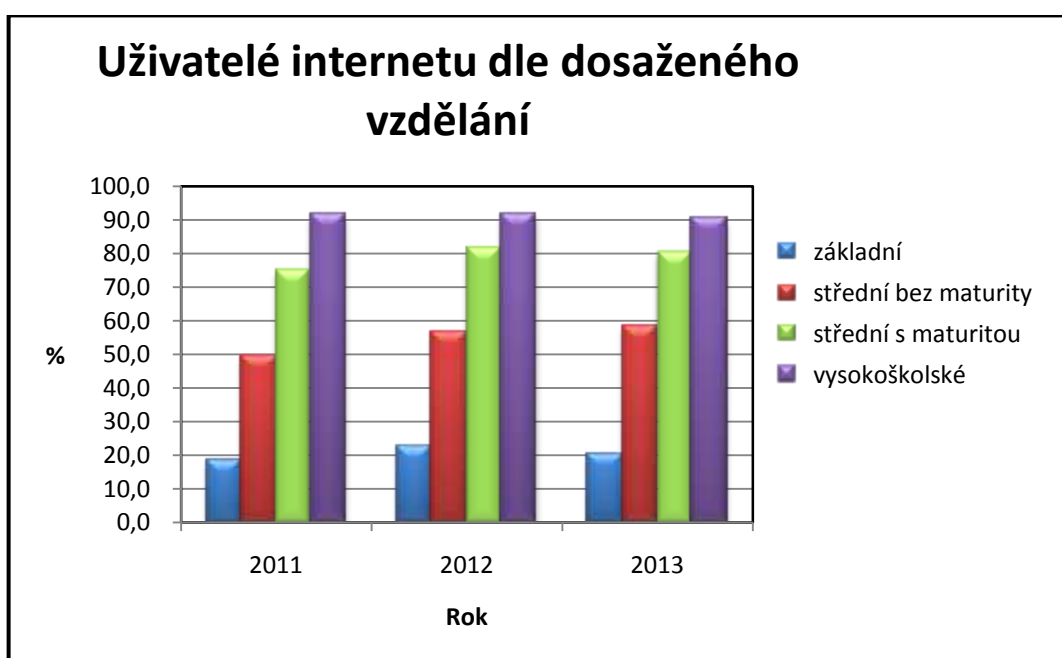
**Graf 5 Uživatelé internetu dle věkových skupin<sup>50</sup>** (Úprava: vlastní)

<sup>49</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2014-sgzkji1x98>

<sup>50</sup> dtto

Věková skupina zahrnující věk od 16 do 25 let vůbec nepřekvapuje. Předpokládám, že vykazuje maximální výši, v roce 2013 totiž dosahuje výše 97 %. Je pravda, že na mladší generaci je vyvíjen tlak moderní společnosti (zapojení škol, různé zkoušky po internetu, sociální sítě apod.) Zajímavější pak je vývoj u dalších skupin, kde se stále zvyšuje počítačová gramotnost, a tím i používání internetu. Pro tento projekt jsou nejzajímavější skupiny zahrnující věk 25 – 54 let, které využívají internet také ve velkém zastoupení, např. skupina 25 – 34 let – 91,8 %, 35 - 44 let - 92 % a skupina 45 – 54 let - 81 %. Okrajovou skupinou pro tento projekt je skupina lidí ve věku 55 – 64 let, která používala internet v 58 %. Nepředpokládám, že by produkty zařazené do nabídky oslovily první a poslední skupinu.

Dalším hlediskem, které bych zařadila, je používání internetu podle dosaženého vzdělání. Pro graf opět využiji data Českého statistického úřadu. Pro můj záměr je vhodné se zaměřit zejména na skupiny lidí se základním a středním vzděláním, jak s maturitou, tak bez maturity.

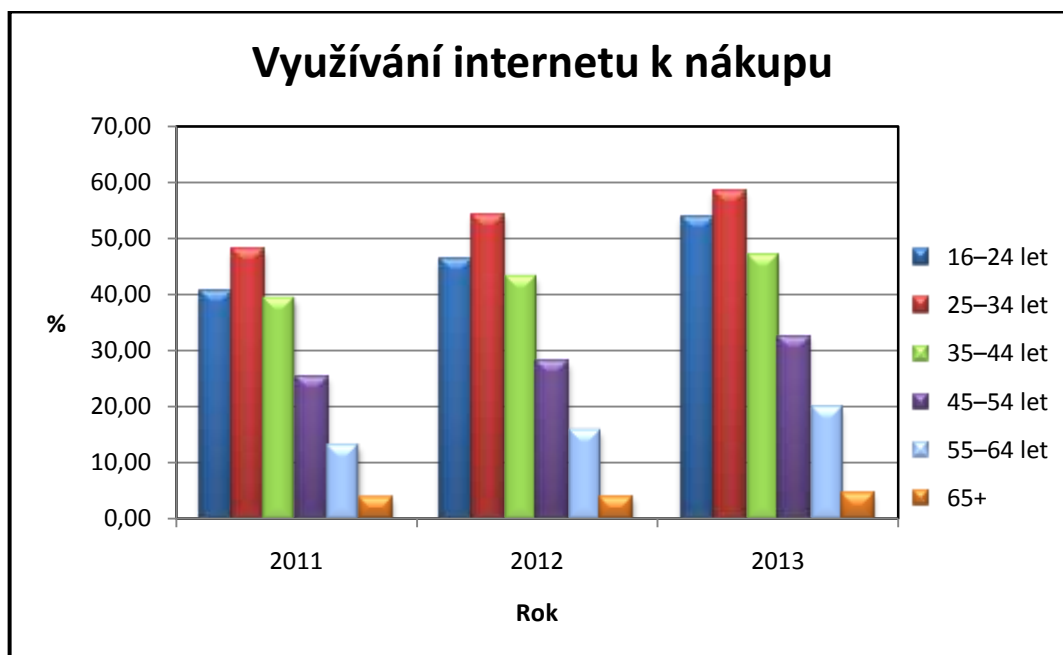


**Graf 6** Využívání internetu dle vzdělání (Úprava: vlastní)

Z grafu můžeme vidět, že ve sledovaném období nejvíce využívají internet vysokoškolsky vzdělaní lidé. Je to téměř setrvalý stav, a to 90 %. Hodnoty více než

80 % dosáhli středoškolsky vzdělaní lidé s maturitou. U skupiny lidí se středním vzděláním, tj. výučním listem se jako u jediné skupiny hodnota zvyšuje a v roce 2013 dosáhla 58,2 %.

Nákupy přes internet jsou dalším vodítkem, jak dobře zanalyzovat a rozdělit společnost. Všechny sdělovací prostředky a média nám podávají zprávu o rostoucí oblibě v nakupování zboží i služeb. Jak to vypadá ve skutečnosti, nám ukáže další graf.



**Graf 7 Obliba využití internetu k nákupu<sup>51</sup>** (Úprava: vlastní)

Dle šetření, která provedl, ČSÚ bylo zjištěno, že v roce 2007 nakoupilo přes internet pouze 15 % šetřené populace, v roce 2010 to bylo již 25 % a v roce 2013 již přes 34 %, přičemž nejvíce nakupují lidé ve věku 16 – 34 let. Nejčastěji přes internet bylo nakupováno oblečení, obuv, doplňky (47 %), kosmetiku a zdravotnické prostředky zakoupilo 25 % jednotlivců, elektroniku pak 23 % a sportovní potřeby 22 %.

### **Další významné sociální faktory**

Jako další významný faktor pro tento projekt je změna struktury domácností, kdy ubývají „tradiční domácnosti“ (rodiče a děti) a vznikají domácnosti „netypické“ jako jsou dva jedinci stejného pohlaví, dva partneři bez formálního sňatku, rodiny pouze

<sup>51</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2014-sgzkji1x98>

s jedním rodičem, výrazný nárůst svobodných lidí apod. Tyto netypické domácnosti pak potřebují menší prostory pro bydlení, menší balení výrobků, lacinější věci, spotřebiče nebo bytové doplňky.

Dalším významným faktorem je změna životního stylu. Je to způsobeno i tím, že čím dál více lidí tráví čas v zaměstnání, mají nepravidelné směny, někteří se zase rádi účastní velkých společenských akcí, večer přijdou domů, navečeří se a zasednou k internetu. Celá rodina je doma, děti hrají hry na počítačích a rodiče brouzdají po internetu a hledají, co kde nabízejí zajímavého a levného. Nejvíce internetových nákupů koncových zákazníků se uskutečňuje právě večer.

### **Zhodnocení sociálních faktorů**

Na základě dat, která jsem uvedla, je zřejmé, že podnikatelský záměr otevřít si internetový obchod je reálné a může být i úspěšné. Správné zacílení na věkovou skupinu zejména střední generace, avšak s nižším vzděláním, než je vysokoškolské, je správné. Obliba internetu i nákupů přes internet je pozitivní a neustále roste.

### **3.1.4 Technologické a technické faktory**

Je třeba mít na paměti, že počítač není jediným přístupovým bodem na internet. Stále větší popularitu získávají tablety a chytré telefony, se kterými se uživatel může nejen pohybovat na internetu, ale i nakupovat a platit bez přímého kontaktu s obchodníkem.

Z pohledu podnikatelského záměru je nejdůležitější pořízení funkčních elektronických věcí nutných k provozování elektronického obchodu a firemního telefonu. Dále se musím zaměřit na:

- volbu obslužné aplikace,
- registraci domény,
- volbu hostingu,
- nastavení internetového obchodu.

Dle zprávy uveřejněné na internetu na konci prosince roku 2014 dosahoval počet domén, spojených s koncovkou „cz“ počtu 1 173 256. V roce 2014 oproti roku

předešlému došlo k navýšení domén o více než 6 %. Jen v roce 2014 došlo k zaregistrování 22 020 domén.<sup>52</sup>

## **3.2 Analýza mikroprostředí**

### **3.2.1 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Konkurenci na tuzemském trhu v oblasti bytového textilu a bytových doplňků lze považovat za středně silnou. Většina společností je schopna dodat zboží v téměř srovnatelné kvalitě za přijatelné ceny. Konkurenci bych rozdělila do 4 základních skupin.

#### **Výrobci**

Nejsilnější pozici na tuzemském trhu si drží jediný a poslední výrobce tradičních žakarových záclon, a to Tylex Letovice, akciová společnost. Je konkurencí velmi silnou, spíše však v maloobchodní oblasti. Má také zřízeny internetové stránky spolu s e-shopem, ale vzhledem k tomu, že kolekce tradičního zboží, která je určena pro koncového zákazníka a zároveň je zcela totožná s kolekcí, kterou dodává do maloobchodních prodejen, stává se internetový obchod pro Tylex spíše slabou stránkou, protože si konkuruje sám sobě.

#### **Velkoobchody**

Mezi nejvýznamnější velkoobchody na tuzemském trhu se řadí Českomoravská textilní, Škodák, VESNA a Tega. Dále se na trhu vyskytuje řada dalších drobných distributorů polského, maďarského, německého, tureckého a čínského zboží. Jediným přímým konkurentem v rámci internetového prodeje je Českomoravská textilní, která taktéž provozuje e-shop.

#### **Maloobchody**

Maloobchody jsou také velkým konkurentem, protože jsou zaměřeny na koncového zákazníka. Více mne budou ohrožovat ty, které ještě k prodeji v kamenných obchodech začali provozovat e-shop.

---

<sup>52</sup> <http://www.nic.cz/page/2688/domenovy-report--v-roce-2014-pribylo-73-350-domen-.cz/>

## **Internetové obchody**

Konkurence internetových obchodů s bytovým textilem a bytovými doplňky je středně silná. Existují asi tři velké internetové obchody, které prodávají podobný sortiment, a dále velký počet malých internetových obchůdků, které provozují například ženy na mateřské dovolené. Výhodou pro můj zamýšlený záměr je navázání přímých vztahů s dodavateli, dále příslibený komisní prodej, který mi finančně rozhodně pomůže v úplných začátcích. Přímý vztah s dodavateli má vliv na stanovování prodejních cen.

Hlavními hráči v oblasti bytového textilu jsou:

**RALI Decor, s. r. o.** ([www.rali.cz](http://www.rali.cz)) – pouze internetový obchod. Zaměření zejména na bytový textil, bytové doplňky a župany. Internetové stránky nejsou dost dobře zpracované, velmi široká nabídka produktů, nerozlišují záclony, voály. Obchodní podmínky spolu s reklamačním řádem jsem objevila až po dlouhém hledání. Ceny za doplňkové služby jsou viditelně uvedeny. Zmínka o sociálních sítích (Facebook) také chybí. Velmi pozitivně hodnotím dodání do dvou dnů. Poštovné a balné se neplatí od výše objednávky nad 1 600 Kč.

**DANTE.CZ, s. r. o.** ([www.dante.cz](http://www.dante.cz)) – pouze internetový obchod, dříve (před 7 lety i velkoobchodní prodej). Velmi rozšířená nabídka, bytový textil, doplněn i prodejem parfémů, knih, hlavolamů, bižuterie, županů apod. Zboží dodávají do 10 pracovních dnů, popř. do 4 týdnů. Ceny za doplňkové služby se dozvíme až v objednávce. Obchodní podmínky včetně reklamačního řádu jsou uvedeny. Cenu za poštovné a balné je sděleno až po uzavření a potvrzení objednávky.

Tato firma na portále [www.justice.cz](http://www.justice.cz) neuveřejňuje svoje ekonomické výsledky, i když je to pro tento typ společnosti dáno zákonem.

**OLZATEX s. r. o.** ([www.olzatex.cz](http://www.olzatex.cz)) – jedná se o pobočku polské firmy. Provozuje velkoobchod, maloobchod i internetový obchod. Velmi vkusné internetové stránky, avšak nabídka textilií na okna je zmatená, nerozlišuje voálové a žakarové záclony (každá z této skupiny má specifické vlastnosti a také se liší náročností údržby). Za jak dlouho obdržíme zboží, se ze stránek nedozvíme, preferují pouze dobírku buď poštou nebo PPL, poštovné a balné je 120 Kč, od objednávky ve výši 2 000 Kč je zdarma.

Zcela chybí rady zákazníkům (zkracování záclon, obšívání, řasení apod.). Firma je i na sociální síti.

Jako zajímavost musím uvést, že všichni tři konkurenti sídlí v Moravsko-slezském kraji, konkrétně v obci Návsí, v Ostravě a v Třinci. Toto strategické místo je účelově vybráno z důvodu blízkosti polských hranic, tzn. krátká vzdálenost k dodavatelům v Polsku. Všechny tři firmy jsou již dlouhodobě zavedené a bude jim velmi těžké konkurovat. Odlišení musím postavit na přehlednějším uspořádání stránek, poradenství, servisu a cenách.

### **3.2.2 Nově vstupující konkurenti**

Vznik nových konkurentů samozřejmě nelze vyloučit. Vznikají nové a nové internetové obchody, které se snaží uživit. Překážkou je neshodnost získání dodavatelů, kteří nemají vlastní internetové obchody, protože výrobce aplikací na okna je v České republice pouze jeden. Ostatní dodavatelé jsou velkoobchody, pouze velmi malá část z nich jsou přímí dovozci. Pokud nový konkurent nezíská exkluzivitu pro zboží, které si vybere, potom na internetovém trhu bude bojovat pouze cenou.

### **3.2.3 Vyjednávací vliv odběratelů**

V současné době si zákazník velmi dobře uvědomuje svoji pozici, která je mnohem silnější než v minulosti. Rozsáhlá konkurence, která mu umožňuje si vybírat jen to, co je pro něj nejlepší a nutí svoje dodavatele (e-shopy) nabídnout širokého sortimentu zboží, poskytování doplňkových služeb apod. Je s podivem, jak se rozmohlo vrácení vyzkoušeného zboží zpět prodávajícímu samozřejmě ještě v době, kterou povoluje Občanský zákoník. Tomu lze zamezit pouze tím, že zboží bude perfektně identifikováno již v internetovém obchodě, lepší komunikací se zákazníkem, kdy mu budou poskytnuty takové informace, které snižují možnost vrácení zboží.

### **3.2.4 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Tak jak jsem se zmínila výše, v začátku jsem se rozhodla spolupracovat se dvěma firmami, které jsou přímými dovozci, provozují velkoobchodní činnost v České a Slovenské republice a neprovozují internetový obchod. Jedna z těchto firem, která se specializuje na prodej zejména dekoračních látek na okna (voály, záclony, závěsy,

blackouty) a má dvě vlastní maloobchodní prodejny. Druhá firma, se kterou budu blíže spolupracovat je také velkoobchod, má svého obchodního zástupce, který má na starosti celý tuzemský trh. Obě tyto firmy stojí o vzájemnou spolupráci z důvodu, že nechtějí svým jménem zřizovat internetové obchody, aby si nesnížily vliv a image u svých maloobchodních odběratelů a neohrožovaly je internetovým prodejem koncovému zákazníkovi.

Nákupní ceny se samozřejmě odvíjejí od jednání, která probíhají, ale také od vývoje měnového kurzu.

Protože ani jedna z firem nevyžaduje pouze jejich zastoupení v zamýšleném internetovém obchodě, na základě svých finančních možností budu postupně rozšiřovat portfolio výrobků i od jiných firem.

### **3.2.5 Tlak ze strany substitutů**

Tlak ze strany substitutů je významný. Jedná se o tzv. náhražku, která nám za přijatelnou cenu a za dobrou kvalitu výrobek nahrazuje. Jedná se zejména o materiály dovážené z Číny s velmi špatnou kvalitou. Dalším velmi významným substitutem jsou moderní vertikální a horizontální žaluzie. Ty jsou sice významně dražší, než je nákup dekorativních textilií, ale zato je více preferují mladí lidé.

## **3.3 SWOT analýza**

Z provedeného šetření jsem sestavila SWOT analýzu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí tohoto projektu, které bych mohla využít ve svůj prospěch.

### **3.3.1 Silné stránky**

- znalost prostředí a zákazníků na trhu s bytovým textilem a bytovými doplňky,
- podpora dodavatelů,
- vliv na výběr sortimentu,
- spolupráce s odborníky,
- zkušenosti s poradenskou a konzultační činností.

### **3.3.2 Slabé stránky**

- omezené finanční prostředky,
- časová prodleva oproti konkurenci,
- závislost na dodavatelích (vždy není vše včas skladem, výpadky),
- neznalost internetového prostředí,
- začátečnické chyby v internetovém podnikání,
- zkreslování barev zboží v internetové nabídce.

### **3.3.3 Příležitosti**

- získání nových dodavatelů s přiměřenou kvalitou a nízkou cenou,
- správné zacílení na střední příjmovou skupinu,
- získání podílu na úkor svého konkurenta,
- rozšíření sortimentu s kvalitnějším zbožím,
- získání zkušeností na trhu B2C,
- podpora výstavby nových bytů.

### **3.3.4 Hrozby**

- ohrožení výkonu hospodářství,
- změna legislativy,
- další oslabování koruny,
- nižší kupní síla konečného spotřebitele,
- existence substitutů,
- vstup nových konkurentů na trh s levnějším zbožím.

### **3.3.5 Vyhodnocení SWOT analýzy**

#### **Silné stránky**

Při založení nového podnikatelského subjektu jsem se rozhodla využít zejména svých znalostí, které jsem získala na pozici nejprve obchodního referenta, posléze obchodního manažera v oblasti bytového textilu. Při realizaci tohoto záměru využiji svoje dlouhodobé praktické zkušenosti, které jsem posílila při studiu na vysoké škole.

Velmi dobře znám trh B2B, vždy jsem spolupracovala a spolupracuji s maloobchodními prodejny, dříve i s řetězci a zásilkovými obchody (HORIZONT, FORTEL). Tím jsem poznala, jaké jsou požadavky a přání koncových zákazníků, což znamená vztah B2C. Jako zásadní považuji, že vznik nového internetového obchodu bude založen na velmi blízké spolupráci a podpoře dodavatelů, kteří jsou přímými dovozci a nemají vlastní internetový obchod.

### **Slabé stránky**

Jako velmi významnou slabou stránku vidím v časové prodlevě oproti konkurenci. Jak už jsem uvedla, tři nejvýznamnější konkurenti jsou na trhu 10 a více let, a mají velmi dobré hospodářské výsledky. Jsou dobře známí, mají již vybudovaný velmi dobrý finanční základ pro rozšiřování sortimentu. Jako další slabou stránku vidím závislost na dodavatelích, je to z důvodu, že zboží je dovozové a dochází k výpadkům nejen ve výrobních firmách, ale také při logistice. Z počátku se budu muset také vyrovnat s chybami v internetovém podnikání, které mne jako začátečníka určitě čekají.

### **Příležitosti**

Po překonání prvotních nesnází, věřím, že se mi podaří najít další dodavatele, kteří budou se mnou ochotni spolupracovat. Podmínkou je však získání finanční stability. Ta mi potom může dopomoci k rozšíření sortimentu i pro další cílové skupiny.

V poslední době se stále staví nové byty a domy, které mají nové majitele nebo nájemníky a já jim mohu nabídnout levné zútulnění domu či bytu.

### **Ohrožení**

Změny legislativy, nepříznivý vývoj ekonomické výkonnosti hospodářství České republiky by se mohl odrazit na úspěšnosti celé realizace tohoto projektu. Zvyšováním nezaměstnanosti a snižováním kupní síly obyvatel by pak došlo ke snížení poptávky po zboží, které nutně k životu nepotřebujeme.

Při růstu objemu tržeb přes internetové obchody za pomoci výrazné podpory sdělovacích prostředků hrozí vznik nových a nových e-shopů, které budou nabízet substituty nebo hodně podobné zboží.

## 4 Vlastní návrh řešení

### 4.1 Exekutivní souhrn

#### 4.1.1 Charakteristika podnikání

Společnost Dekotex.cz bude založena za účelem provozování internetového obchodu s bytovým textilem a bytovými doplňky. Hlavní náplní činnosti bude nákup a následný prodej uvedených komodit.

#### 4.1.2 Produkty a služby

V internetovém obchodě bude stálá nabídka zaměřená na následující produktové řady:

- **bytový textil** – zahrnuje dekorace na okna, tzn. záclony jak v metráži, tak kusové, závěsy, blackouty, voály, voály s olůvkem, sablé, sablé s výšivkou atd.,
- **bytové doplňky** – jedná se o kusový sortiment, který vkusně a moderně doplňuje bytový interiér – povlaky na polštáře, prostírání, deky, rohože, hračky aj.

S produktovou řadou „bytový textil“ je spojeno i poskytování doplňkových služeb – stříhový program, dokončovací práce jako je obšívání okrajů, lemování, našívání řasících stuh a odborné poradenství v oblasti nákupu, ale i dekorací.

V internetovém obchodě budou nabízeny výrobky pouze těch dodavatelů, kteří neprovozují vlastní internetové obchody.

#### 4.1.3 Trh

Na základě provedených analýz jsem zjistila, že nákup na internetu je hitem dnešní doby, v současné době má počítač a připojení na internet téměř 70 % domácností a prakticky všechny tyto domácnosti nákup po internetu vyzkoušely. Ve svém projektu jsem se zaměřila na mladší a střední generaci ve věku od 25 - 54 let se základním a středoškolským vzděláním. Pro skupinu vysokoškolsky vzdělaných lidí v případě nákupů a vybavení bytů jsou vhodnější interiérová studia, která připraví projekty přímo na míru jednotlivých zákazníků.

#### **4.1.4 Silné stránky**

Využiji svých dlouholetých praktických zkušeností s prodejem tohoto sortimentu nejdříve ve výrobní firmě, posléze ve velkoobchodní společnosti. Za tuto dobu jsem navázala velmi dobré obchodní vztahy s dodavateli, kteří mi v prvních okamžicích podnikání budou oporou. Další nabízenou výhodou je možnost odlišení se v lépe zpracované nabídce výšek v sortimentu voálů a sablé, poradenství a konzultační činnost.

#### **4.1.5 Cíl projektu**

Základem úspěchu je nastavení reálného cíle. Hlavním cílem je oslovení správného segmentu zákazníků, kterému bude daná nabídka vyhovovat a přinášet mu užitek.

Nejdůležitějším je pro mne spokojený zákazník, kterého internetový obchod osloví, nakoupí si opakovaně a doporučí obchod i svým přátelům a známým.

Konkurenceschopnost nabízeného sortimentu, která spolu se získanými zákazníky vede k dalšímu cíli, a to vytvoření zisku. Tím se pak v dalším výhledu otvírá možnost oslovení nových dodavatelů, rozšíření nabídky a vytvoření pracovního místa.

#### **4.1.6 Klíčová finanční data**

Základem pro realizaci tohoto podnikatelského záměru je můj vklad ve výši 200 tis. Kč. Touto částkou budou pokryty vstupní náklady a v prvních měsících provozní náklady. Další náklady pak již budou hrazeny z tržeb.

Důležitým výsledkem tohoto podnikatelského záměru je, že již v druhém roce podnikání předpokládám vytvoření zisku a po celou dobu činnosti kladný peněžní tok.

Podrobně je objem plánovaných nákladů, tržeb, plán výsledku hospodaření a cash-flow pro období tří let zpracován ve finančním plánu (dle odst. 4.6 této práce).

## 4.2 Popis podniku

### 4.2.1 Identifikační údaje

Autor projektu:	<b>Bc. Marie Kuklová</b>
Název firmy:	<b>Dekotex.cz</b>
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod
Předpokládané zahájení podnikání:	1. 7. 2015
Ostré spuštění internetového obchodu:	1. 9. 2015

### 4.2.2 Provozní činnost

Internetový obchod mohu provozovat jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění, druhou možností je založit společnost s ručením omezeným a podnikat jako právnická osoba.

Rozhodla jsem se podnikat formou živnostenského oprávnění. K tomuto rozhodnutí mne přivedly tyto důvody - jednoduchý způsob založení, obchod budu provozovat sama (jako vedlejší výdělečnou činnost) pouze s pomocí brigádnic (dohoda o provedení práce), vložím do podnikání svoje vlastní peníze, povedu pouze daňovou evidenci, jednodušší organizační uspořádání.

Přestože na tomto projektu budu pracovat prakticky sama, rozhodla jsem se spolupracovat s odborníky, kteří se již v praxi touto problematikou zabývají. Chci tak co nejvíce snížit riziko chybějících znalostí v tomto oboru podnikání.

### **Zabezpečení doplňkových prací externě**

Doplňková služba šití bude zabezpečována externě paní, která má živnostenské oprávnění k provádění této činnosti. Náklady na tuto činnost budou uvedeny ve finančním plánu v položce nákupu.

### **Pořízení účetního programu**

Pro daňovou evidenci pořídím účetní program POHODA Standard, který je propojen se systémem, který plánuji pro provoz internetového obchodu pořídít.

Pro tento program jsem se rozhodla z důvodu, protože jsem se s ním již ve své praxi setkala. Není náročný a obsahuje všechny důležité funkce, které k podnikání potřebuji (vedení skladů, fakturace, peněžní deník apod.)

### **Umístění provozovny**

Nakoupené zboží bude uloženo v pronajatém skladě v Letovicích. Sklad se nachází ve větším areálu, kde sídlí více firem. Je velmi dobře přístupný dodavatelům i přepravní službě. S pronájmem jsou sice spojeny náklady, ale jedná se o menší suchý sklad, který je vytápěn topením majitele prostor. Součástí je i malá kancelář, přípojka internetu, sociální zařízení je společné s jinou malou firmou.

## **4.3 Technické řešení internetového obchodu**

Po založení živnostenského listu a dalších nutných administrativních úkonů musím zřídit místo podnikání. Proto se nyní zaměřím na technické řešení internetového obchodu Dekotex.cz.

Pro vytvoření internetových stránek je nejdůležitější:

- registrace domény,
- volba hostingu,
- výběr vhodného řešení,
- tvorba vlastního e-shopu.

### 4.3.1 Registrace domény

Abych mohla provozovat internetový obchod, musím si zaregistrovat doménu, což je jméno, pod kterým ji zákazníci na internetu najdou. Registraci domény poskytuje několik firem v České republice.

Registraci domény mohou provést např. u firem:

- ACTIVE 24, s.r.o. (domeny.cz),
- THINline interactive s.r.o. (cesky-hosting.cz),
- TERMS a.s. (thosting.cz)

Porovnání výše zmíněných portálů uvádím níže v tabulce.

Obrázek 8 Přehled cen registrace domén v Kč (Úprava: vlastní)

Doména.cz	domeny.cz	cesky-hosting.cz	thosting.cz
Cena za rok	216,60	121,00	152,00

Registrace domény bude provedena u firmy ACTIVE 24, s.r.o. (domeny.cz) v tomto sledu:

- **výběr doménového jména** – v souvislosti se zamýšlenou náplní internetového podnikání jsem zvolila pro [www.dekotextil.cz](http://www.dekotextil.cz). Ověřila jsem si, že doménové jméno je volné.
- **výběr registrátora** – jako partnera pro registraci jsem si vybrala firmu ACTIVE 24, s.r.o.,
- **registrace kontaktu** spočívá v zadání údajů o osobě, která bude uvedena jako její držitel,
- **registrace domény.**

### 4.3.2 Výběr systému elektronického obchodu

Při výběru systému elektronického obchodu je nezbytné si na začátku uvědomit, co od systému očekáváme a jaké požadavky by měl systém splňovat. V zásadě základními požadavky, které si uvědomuji, je splnění základních funkcí, které jsou nutné k úspěšnému provozování internetového obchodu. Znamená to, že musí být co nejjednodušší a nejrychlejší správa, moderní vzhled a co nejnižší provozní náklady systému. Jako výhodu považuji marketingové funkce a možnosti jejich nastavení.

Vzhledem k zamýšlené velikosti firmy, mým znalostem programování a finanční náročnosti navrhuji využití některého z již hotových řešení, která nabízejí na českém trhu velké množství firem. Tyto systémy splňují základní požadavky a vzhledem k rostoucí konkurenci a zkušenostem jejich autorů, nabízejí zcela určitě kvalitní řešení. Hotový systém si mohu pronajmout nebo zakoupit.

Po provedení průzkumu na trhu výrobců systémů pro internetové obchody a prostudování zkušeností uživatelů jednotlivých systémů jsem do srovnání zařadila následující systémy:

- ByznysWeb.cz ([www.byznysweb.cz](http://www.byznysweb.cz)),
- Ready2Go.cz ([www.oxyshop.cz/ready2go](http://www.oxyshop.cz/ready2go)),
- Shoptet.cz ([www.shoptet.cz](http://www.shoptet.cz)),
- EasyShop ([www.easy-shop.cz](http://www.easy-shop.cz)).

Porovnání jsem provedla pomocí internetových stránek [www.vybrat-eshop.cz](http://www.vybrat-eshop.cz). Zjednodušená analýza celkových dat je uvedena v následující tabulce. Data ukazují, že nabídky se sobě velmi podobají, jsou téměř totožné.

V mém případě tedy rozhodne cena a internetový obchod bude realizován prostřednictvím společnosti IRISOFT SYSTEMS, s. r. o. ([www.byznysweb.cz](http://www.byznysweb.cz)), vybrána varianta PROFI v ceně 290,-- Kč/rok včetně DPH. Součástí nabídky této firmy je hosting v ceně.

**Tabulka 2 Srovnání výrobců internetových stránek<sup>53</sup> (Úprava: vlastní)**

Základní informace	Shoptet	EasyShop	Ready2Go	ByznysWeb
Společnost	Cybergenics s.r.o.	IT STUDIO s.r.o.	oXy Online s.r.o.	IRISOFT SYSTEMS, s.r.o.
Typ	pronájem, prodej	pronájem	pronájem	pronájem
Cena za pronájem	0 - 1 990 Kč / měsíc	550 - 2 500 Kč / měsíc	od 2 190 Kč / měsíc	180 - 980 Kč / měsíc
Cena za prodej	50 000 - 70 000 Kč / licence	x	x	x
Testování zdarma	na 30 dní	na 10 dní	ano, bez uvedení času	na 15 dní
Hosting v ceně	✓	✓	✓	✓
Hotové šablony	✓	✓	✓	✓
Verze pro mobily a tablety	x	✓	✓	✓
Maximální počet produktů	neomezeno	neomezeno	neomezeno	neomezeno
Varianty produktů	✓	✓	✓	✓
Hodnocení produktů	✓	✓	✓	✓
Registrace zákazníků	✓	✓	✓	✓
Objednávání bez registrace	x	✓	✓	✓
Kniha návštěv	x	✓	✓	✓
Hromadný import dat	✓	✓	✓	✓
Propojení s účetním systémem	✓	✓	✓	✓
Možnosti dopravy Balík na poštu	✓	✓	✓	✓
Možnosti dopravy PPL	✓	✓	✓	✓
Možnosti dopravy DPD	x	✓	✓	✓
Bankovní převod	✓	✓	✓	✓
Dobírka	✓	✓	✓	✓
SEO Statistiky	✓	✓	✓	✓
Sociální síť	✓	✓	✓	✓
Automatické generování mapy stránek	✓	✓	✓	✓
Podpora zdarma	✓	✓	✓	✓
Dokumentace (manuál)	✓	✓	✓	✓
Automatické denní zálohování	✓	✓	✓	✓

<sup>53</sup> [http://www.vybrat-eshop.cz/srovnani-eshopu-shoptet\\_easy-shop\\_ready2go\\_byznysweb](http://www.vybrat-eshop.cz/srovnani-eshopu-shoptet_easy-shop_ready2go_byznysweb).

## 4.4 Marketingový plán

Na základě provedených analýz vnějšího, oborového a vnitřního prostředí navrhuji následující marketingový plán.

### 4.4.1 Výběr cílového trhu, orientace na zákazníka

Protože se jedná o založení nového internetového obchodu nejdůležitější pro jeho fungování je správný výběr cílového trhu, získání zákazníků a hlavně jejich udržení, potažmo rozšíření skupiny. V rámci dosažení tohoto cíle se budu věnovat zejména těmto oblastem:

- **Orientace na mladší a střední generaci ve věku od 25 - 54 let.** Mladší skupina lidí je vhodná pro tento projekt z důvodu levnějšího zařizování startovacích bytů, případně pronájmů, kdy nejsou ochotni draze investovat do bytového textilu nebo doplňků. Naopak střední generace se skvěle vyrovnala se změnou trendu v nakupování, internetový obchod je pro tuto skupinu již zcela běžným typem nákupu, kdy večer mohou zasednout k počítači a vyhledávat zboží, které je možno přes internet nakoupit levněji než je tomu v kamenném obchodě.
- **Přehledný katalog produktů** – přehlednost, kvalitní katalog produktů a služeb, které jsou poskytovány, působí na zákazníka při vstupu do internetového obchodu nejvíce. Právě tato oblast rozhoduje o tom, zda budeme úspěšní nebo zda se zákazník obrátí na konkurenci. Všechny další nezbytné informace a pokyny musí být uvedeny na správném místě, a to u produktu.
- **Spolehlivost při jednání** – stále se setkáváme s informacemi, které nám poskytují zejména sdělovací prostředky, kolik je na trhu podvodných firem, které akorát vylákají z lidí peníze a zboží jim vůbec nedoručí. Musíme si uvědomit, že negativní reklama se šíří tzv. stonásobně rychleji než reklama pozitivní. Solidnost a spolehlivost při jednání je zárukou, že se zákazník stane opakovaným zákazníkem a se svými zkušenostmi, v tomto případě pozitivními může obchod doporučit svým přátelům či známým. Proto budou v internetovém obchodě uvedeny pouze pravdivé informace, a to i negativní, což znamená doprodané zboží apod.

- **Jednoduchý systém objednávek** – provádění objednávek by mělo být co nejjednodušší. Složitost je našim nepřítelem. Počítám i s možností objednávek bez registrace, což umožňují jednorázové objednávky. Jako příklad, který na mne zapůsobil velmi negativně je u firmy Olzatex, kdy jsem si prohlížela zboží, abych se mohla podívat na ceny služeb jako je šití, střih, zkrácení záclony apod., musela jsem hned v 2. kroku zadat svoji e-mailovou adresu. K žádné objednávce nedošlo, ani k jakémukoliv potvrzení, protože jsem opravdu jen prohlížela, a během velmi krátké chvíle jsem byla kontaktována e-mailem.
- **Kontrolní systém objednávky** – každý uživatel (zákazník) musí mít kontrolu nad svou objednávkou, nad jejím stavem, cenou a také možností zrušení. Každá uzavřená objednávka bude potvrzována e-mailem, avšak po kontrole stavu. Není možné zpočátku nastavit automatickou odpověď, protože může dojít k problémům, které je nutno operativně vyřešit. Doba pro odeslání objednávky musí být nastavena v souvislosti s její složitostí, tzn. pro služby jako je šití, lemování apod. není možné objednávku odeslat týž den. Pro všechny zákazníky bude k dispozici platné telefonní číslo, na které se v případě otázek týkajících se jejich objednávek, případně reklamací, dovolají. Nezbytný je i e-mailový kontakt, kde uvítám připomínky nebo náměty ke zlepšení služeb. Po vyřízení objednávky, v případě střihu, šití, případně poskytnutí dalšího poradenství bude každý zákazník kontaktován e-mailem.

#### 4.4.2 Marketingový mix

Pro tento podnikatelský záměr jsem se rozhodla použít marketingový mix 4P:

- **produkt** – tj. nakoupený sortiment bytového textilu a bytových doplňků do interiérů s důrazem na kvalitu, poskytování doplňkových služeb
- **cena** – konkurenceschopná cena, stanovení obchodních podmínek,
- **místo** – internet, balení, distribuce,
- **komunikace, propagace** – uvedení podpory prodeje.

## **Product (produkt)**

Internetový obchod bude nabízet dvě produktové řady, a to bytový textil a bytové doplňky.

### **I. produktová řada**

#### **Bytový textil**

Bytový textil bude tvořit základní a nosnou řadu produktů. Bude dále členěn na tyto podskupiny:

- záclony – metráž,
- kusové záclony,
- voály a sablé,
- vyšívané záclony
- dekorační textilie,
- blackouty,
- řasící stuhly.

Při bližším zkoumání konkurentů jsem zjistila významnou mezeru v nabídce voálových záclon a sablé ve výškách 140, 160, 180 a 260 cm. Většina nabízí výšku 300 cm, která je pro tuzemský trh nevhodná. Je zde možnost zkrácení, ale to přináší zbytečný nákup materiálu navíc. Proč by měl zákazník kupovat výšku 300 cm, když potřebuje pouze 180 cm? Je zde rozdíl v ceně, ale také v dalších vícenákladech, jako je zkracování a zbytek voálu, který zákazník nepotřebuje. V maloobchodních prodejnách si s tímto problémem leckdy také neumí poradit, protože přesvědčit zákazníka, aby si koupil i jen o 10 cm více, je velký problém.

Tento problém vyřeším lepší komunikací s dodavatelem, tuto zkušenost již mám z předchozích jednání se zahraničními dodavateli.

Všechny uvedené produkty jsou vyrobeny ze 100 % PESH.

Součástí základní řady bude nabídka služeb na střih, zkrácení, zarovnání okrajů, našití řasící pásky a také poradenství např. při výběru množství (10 cm navíc záclony zákazník přežije, ale když 10 cm chybí, tak je velmi obtížně tuto situaci vyřešit),

ošetřování, praní a různé tipy a triky. Při složitějších úpravách a šití musí být se zákazníkem odsouhlasena kalkulace (pokud nemohla být zkalkulována v objednávce).

	<p><b>Závěsová souprava Adriana</b></p> <p><b>Objednací číslo:</b> D1223_01</p> <p><b>Materiálové složení:</b> 100 % PESh</p> <p><b>Dostupnost:</b> skladem</p> <p><b>Rozměr:</b> šířka x výška (v cm) 350 x 150</p> <p>Našita univerzální řasící stuha.</p>
---	--

Obrázek 9 Ilustrační foto z I. produktové řady – kusové závěsy (Zdroj i úprava: vlastní)

	<p><b>Záclona žakarová</b></p> <p><b>Objednací číslo:</b> Z1052_01</p> <p><b>Materiálové složení:</b> 100 % PESh</p> <p><b>Dostupnost:</b> skladem</p> <p><b>Rozměr:</b> výška (v cm) 40, 60, 80, 120, 140</p> <p><b>Způsob ukončení nahoře:</b> dírký na provléknutí slabé tyče</p>
---	--

Obrázek 10 Ilustrační foto z I. produktové řady - metráž (Zdroj i úprava: vlastní)

## II. produktová řada

### Bytové doplňky

Tato skupina bude zahrnovat pouze kusové zboží. Bude tvořena moderními bytovými doplňky, které jsou trhem žádané a v poslední době i v maloobchodním prodeji zaznamenávají nárůst v prodeji.

Bytové doplňky budou rozděleny do následujících kategorií:

- prostírání,
- ručníky a osušky,
- designové povlaky na polštáře,
- deky,
- plyšové hračky.

Sortiment bude dále doplňován a rozšiřován dle tržeb a finančních možností, které nastanou.

Všechny objednané produkty budou opatřeny ošetrovacími symboly a uvedeno materiálové složení.



Obrázek 11 Ilustrační obrázek z II. produktové skupiny – Povlak na polštář

(Zdroj i úprava: vlastní)

Nedílnou součástí produktu je vypracovaný reklamační řád a nákupní podmínky, které budou uveřejněny hned na úvodní straně internetového obchodu.

### **Price (cena)**

Nastavení správné ceny je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu. V mém případě souvisí s poptávkou, která určuje cenový strop, který si zákazník může dovolit. Zaměřím se na proniknutí na trh a budu vycházet z maximálního zvýšení podílu na trhu. Víím, že z počátku neohrozím zásadní konkurenty na trhu, ale mohla bych získat podíl, který v současné době mají například matky na mateřské dovolené a nemají za sebou silného obchodního partnera (dodavatele).

Prodejní cena bude vycházet z následujících požadavků:

- zabezpečení pokrytí podnikových nákladů,
- zabezpečit, aby podnik dosáhl nejpozději v 2. roce podnikání zisku,
- zabezpečit cenové vnímání ze strany zákazníka,
- orientace dle cen konkurence.

Prodejní ceny se budou pohybovat níže, než je cena stanovená na maloobchodních prodejnách. Je to z důvodu, že zákazník bude platit poštovné při objednání zboží do Kč 2 000,--.

Pro lepší představu při stanovování cen jsem provedla srovnání prodejních cen u konkurenčních firem, které jsem vložila do následující tabulky. Všechny uvedené ceny jsou dostupné na jejich internetových stránkách.

**Tabulka 3 Srovnání prodejních cen konkurence v Kč za bm**

(Úprava: vlastní)

Produkt	Výška (cm)	Internetový e-shop				
		Tylex	Rali Decor	Dante	Olzatex	Drobný int. obchod
Záclona žakarová	160	133	100	119	102	125
Záclona žakarová	180	148	110	139	125	135
Záclona žakarová	250	204	150	149	159	135
Voál s olůvkem (prší)	180	x	x	x	x	299
Voál s olůvkem (prší)	260	185	x	x	x	x
Voál s olůvkem (prší)	300	x	x	x	180	399
Dekorační závěs UNI	150	170	195	159	199	499
Blackout	150	x	380-550	x	189-239	499
Šití okrajů (1 bm)		8	19	17	17	25

### Place (místo)

Hlavním místem je internet. Zboží bude nabízeno v rámci internetu pouze pro tuzemský trh. Protože cílový trh jsem již podrobně definovala v odstavci 4.4.1, zaměřím se na následující body:

- obalový materiál,
- přeprava objednaného zboží k zákazníkovi.

### Obalový materiál

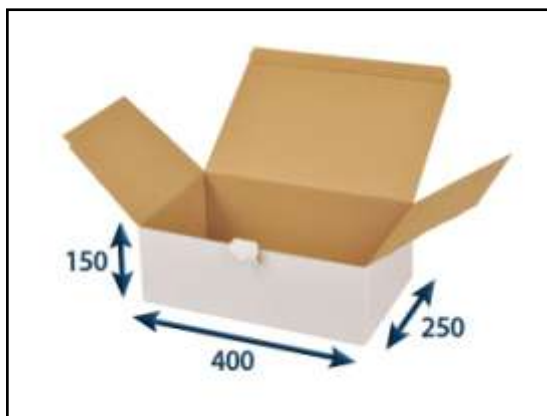
Významnou položkou, která se týká distribuce, je pořízení obalového materiálu, v mém případě se jedná o papírové krabice, lepicí pásy, gumičky, fólie, PE sáčky.

Plánuji využít služeb internetového obchodu [www.eobaly.cz](http://www.eobaly.cz), který nabízí široký sortiment tohoto materiálu za rozumné ceny. Dle doporučení odborníků v počátcích podnikání postačí 3 druhy krabic v různých rozměrech.

Rozhodla jsem se pro poštovní krabice, které jsou vhodné pro rozesílání poštou a přepravními službami. Firma je nabízí v provedení

- bílé poštovní krabice Balbox CLICK,
- hnědé poštovní krabice se zesílenými boky.

Výhodou těchto krabic je pevná konstrukce, která chrání zasílané zboží před poškozením, a dále poskytují zvýšenou ochranu proti nepovolenému vniknutí.



**Obrázek 12 Poštovní krabice 3VVL<sup>54</sup>**

Na obrázku je uvedena jedna z možných krabic, které má firma eobaly.cz v nabídce. Její cena je uvedena na internetu ve výši Kč 19,80 již s DPH.

I ostatní doplňkový obalový materiál jsem se rozhodla koupit u stejné firmy z důvodu poskytování množstevních slev.

### **Přeprava k zákazníkovi**

Po spuštění projektu bude distribuce zajišťována dvěma dopravci, a to Českou poštou nebo PPL. Služba PPL garantuje dodání do druhé dne, což pro zákazníka znamená, že od předání uběhne jeden pracovní den, kdy zákazníkovi bude zboží předáno. Obchodní balík od České pošty většinou dojde do tří pracovních dnů. Výhodou této přepravy je uložení po dobu sedmi dnů na poště, jinou výhodu, bohužel, nemá. V poslední době je Česká pošta velmi drahá.

---

<sup>54</sup> <http://www.eobaly.cz/produkty/postovni-krabice.htm#>

**Tabulka 4 Přehled podmínek přepravců<sup>5556</sup> (Úprava: vlastní)**

Služba	Přepravce	
	PPL	Česká pošta
<i>Dobírka</i>	ano	ano
<b>doba dodání</b>	1 - 2 dny	1 - 3 dny
<b>cena za dobírku</b>	90 Kč	160 Kč
<i>Převod</i>	70 Kč	140 Kč
<b>doba dodání</b>	3 dny po provedení převodu	3 dny po provedení převodu

Objednávky nad 2 000 Kč budou zasílány bez poštovného. Každý zákazník bude před odesláním zboží kontaktován e-mailem, popř. telefonem.

### **Promotion (propagace)**

Nejdůležitější v internetovém prodeji je obsah stránek. Musí být uvedeny aktuální a užitečné informace. Obsah stránek, který není věrohodný, nemůže být pro obchod přínosem. Na první pohled musí být znát serióznost a kompetentnost.

Úspěšné internetové stránky se drží pravidla: „Jednoduše a pro hloupé!“ Složitost a nepřehlednost působí kontraproduktivně a vede velmi často k přerušení kontaktu.

Postupné a cílené budování a zvyšování návštěvnosti je předpokladem k dobrému fungování e-shopu. Počítám s tím, že z počátku bude návštěvnost nízká, ale postupně bude narůstat. Tento nárůst musím do budoucna podpořit různými technikami, kdy musím počítat s tím, že nic není zadarmo.

Nejprve se budu specializovat na vyhledavače, portály a katalogy, které mohu využít zdarma. Později využiji i placených možností.

<sup>55</sup> <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/baliky/cr/balik-na-postu#9>

<sup>56</sup> [https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre\\_id=61&art\\_id=222](https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=61&art_id=222)

- **Využití vyhledávačů**

U všech se nabízí možnost připlatit si za zvýraznění stránky, tím dojde k posunutí v seznamu hledaných výsledků. V současné době se ukazuje, že optimalizace internetových stránek je nezbytná, protože pokud ji budu ignorovat, nedosáhnu dostatečně velké návštěvnosti našich webových stránek, a tím nedojde k naplnění stanovených cílů.

Dle prováděného šetření jsem zjistila, že z hlediska návštěvnosti stále jsou nejvyužívanější české vyhledávače jako je Seznam.cz; Centrum.cz nebo portál Google.

- **<http://search.seznam.cz/pridej-stranku>** - zde mohu zaregistrovat svůj internetový obchod do jednoho z nejvyužívanějších českých vyhledávačů.
- **<https://www.google.com/webmasters/tools/>** - zde se nabízí další možnost, jak se registrovat zdarma do největšího světového vyhledávače.

V obou případech se jedná o jednoduché registrace bez pomoci odborných IT techniků. Obě zmíněné stránky jsou uvedeny na následujících obrázcích.



The image shows a screenshot of the 'Nástroje pro webmastery' (Webmaster Tools) page on Seznam.cz. The page has a grey header with the Seznam logo and the title 'Nástroje pro webmastery'. On the left, there is a vertical menu with links: 'Kontrolní formulář', 'Přidání URL', 'Kontaktní formulář', 'Nahlášení spamu', and 'Nápověda hledání'. The main content area is titled 'Přidání stránky do vyhledávání' (Adding a page to search). Below the title, there is a warning: 'Zařazení stránky do vyhledávání nelze garantovat. Více informací v [nápoověď](#) U.' and 'Přidáním stránky docílíte také obnovení starého nebo neexistujícího náhledu stránky.' Below this is a form with a text input field labeled 'Adresa webu' containing 'http://', and a red 'Přidat' button.

Obrázek 13 Přidávací formulář na Seznam.cz<sup>57</sup>

<sup>57</sup> <http://search.seznam.cz/pridej-stranku>



Obrázek 14 Přidávací formulář na Googlu<sup>58</sup>

- **Zápisy do katalogů**

Výhodou katalogů oproti vyhledávačům je, že jsou firmy řazeny dle kategorií, obsahují okruh specifických informací, které potenciální zákazníci vyhledávají.

Jako první krok předpokládám registraci do následujících katalogů:

- **Firmy.cz** – tato služba umožňuje jak placený, tak neplacený zápis. V katalogu jsou uveřejněny základní informace, včetně místa, telefonní kontakt či email.
- **Zboží.cz** – služba nabízí vyhledávání zadaného zboží, včetně cen, které jsou mezi registrovanými internetovými obchody.

- **Využití sociálních sítí**

V současné době je v České republice registrováno více než 4 miliony uživatelů, které bych mohla oslovit. Při podrobném zkoumání jsem zjistila, že použití této reklamy je velmi nákladné. Nabízí se zde i varianta, která je bezplatná – pouze vytvoření profilu firmy. Profil je možné sdílet a přeposílat. Proto využiji založení pouze profilu na Facebooku.

---

<sup>58</sup> <http://jecas.cz/pridat-url>

- **Search Engine Optimization – optimalizace pro vyhledávače**

SEO zahrnuje aktivity, jak zlepšit pozice ve vyhledávání e-shopu. Protože nejsem internetovým odborníkem, v tuto chvíli se danou možností nebudu zabývat, ale budu se snažit o to, aby některé z funkcí podporoval právě poskytovatel internetových stránek. Na další rozvíjení této možnosti si budu muset najít odborníka. Tento problém budu řešit až po spuštění stránek.

## **4.5 Operační plán**

V operačním plánu jsem uvedla časový postup po jednotlivých dnech, jak dojde k realizaci celého projektu. Vycházím z toho, že internetový obchod musí naplno fungovat od 1. září 2015. Je to z důvodu, že začíná v polovině října vánoční sezóna, kterou musím zachytit. V době od začátku září do poloviny října se budu zabývat „dětskými nemocemi“, které tento projekt zajisté sebou přinese.

### **4.5.1 Popis jednotlivých činností**

- **Založení živnosti** - se založením živnostenského listu souvisí pořízení výpisu z rejstříku trestů. Poté se musím registrovat, i když živnostenské podnikání z počátku nebude mojí hlavní výdělečnou činností, na SZZ a zdravotní pojišťovně.
- **Založení podnikatelského účtu** – banku pro založení svého podnikatelského účtu jsem vybírala dle dostupnosti, ale také dle poskytovaných služeb. Rozhodla jsem se využít služeb Raiffeisen BANK.
- **Uzavření smluv s dodavateli zboží a externích služeb** – i když jsem s dodavateli zboží již předběžně domluvená, musíme společně tyto úmluvy společně potvrdit obchodními smlouvami. Současně musím uzavřít smlouvy s ostatními dodavateli týkající se dodávky elektřiny, vody apod.
- **Výběr a uzavření smluv s dodavateli pomocného materiálu** – v tomto případě se jedná o dodávky obalového a přepravního materiálu, jako jsou krabice, lepicí pásky, fólie apod. Předběžně jsem si vybrala firmu [www.eobaly.cz](http://www.eobaly.cz).

- **Uzavření smluv s Českou poštou a PPL** je nezbytností, protože bez toho bych obchod nefungoval. Zboží se dá posílat i jednorázově bez smluv, ale řádně by se to prodražilo.
- **Nákup účetního programu POHODA** – opět velmi důležitý krok pro zajištění celého projektu. Jedná se o uzavření smlouvy a nákup systému.
- **Pronájem skladu a kancelářských prostor** – nese sebou také uzavření smlouvy s majitelem nemovitosti. Cena za měsíční nájem již byla přislíbena, nezbyvá nic jiného než smlouvu uzavřít.
- **Nákup vybavení skladu a kanceláře, nákup kancelářských potřeb** – po uzavření smluv s majitelem nemovitosti mohu nakoupit vybavení. V případě vybavení skladu a kanceláře se jedná o nákup mobilního telefonu, počítače, tiskárny, stůl, židle a regálového systému.
- **Uzavření smlouvy s mobilním operátorem** – po nákupu mobilního telefonu mohu uzavřít smlouvu s mobilním operátorem, v mém případě jsem si vybrala společnost T - Mobile.
- **Uzavření smlouvy na internetové služby** – opět velmi důležitý krok, bez kterého se nedá prakticky nic dělat.
- **Zaregistrování domény** – po uzavření smlouvy na internetové služby a jejich zprovoznění bude proveden tento krok u firmy ACTIVE 24, s.r.o. (domény.cz).
- **Uzavření smlouvy s dodavatelem e-shopu** – po zaregistrování domény a zaplacení registračního poplatku může být uzavřena smlouva s dodavatelem e-shopu, tj. IRISOFT SYSTEMS, s. r. o.
- **Obchodní podmínky a reklamační řád** – zpracování obchodních podmínek a nákupního řádu budu zpracovávat na základě předloh, které jsou dostupné na internetu. Správnost a věcnost těchto dokumentů nechám zkontrolovat právníkem.

- **Prvotní nákup zboží** – znamená přiblížení se danému cíli. Výběr zboží budu provádět na základě zkušeností, které mám z praxe. V rámci tohoto nákupu proběhne také nákup akčního zboží, tzn. zboží se slevou. Nakoupené zboží bude zadáno do systému POHODA.
- **Vytváření katalogů se zbožím a tvorba cen** – počítám, že toto bude nejnáročnější období, které si vyžádá nejvíce času. Obrázky desénů bytového textilu i bytových doplňků obdržím od svých dodavatelů. V případě, že by některé chyběly, požádám svoji známou, která se zabývá fotografováním interiérů, aby mi pomohla.
- **Naplnění e-shopu zbožím** – všechno zboží, které bude mít přiřazeno svůj číselný kód, opatřeno materiálovým složením a cenou, bude umístěno na internetový obchod a přichystáno k testování.
- **Testování procesu objednávání, analýza chyb** – dodavatelská firma umožňuje testování celého procesu, i když je profesionálně nastaveno od nich. Pokud budou nějaké problémy objeveny, budeme společně pracovat na jejich odstranění. V tomto bodě jsem si nastavila drobnou časovou rezervu, která by mi mohla pomoci v případě časového skluzu.
- **Zavedení ostrého provozu** – zavedením ostrého provozu končí projekt spuštění internetového obchodu. V tuto chvíli mi začne další práce, kterou je zabezpečení provozu internetového obchodu a následně marketingová podpora.

## 4.5.2 Harmonogram realizace

Na základě identifikace jednotlivých činností včetně jejich doby trvání ve dnech jsem je uvedla v Tabulce 5. Poté jsem provedla časovou analýzu pomocí metody CPM (viz Tabulka 6), kde jsou již prakticky uvedeny kritické cesty.

**Tabulka 5 Harmonogram realizace jednotlivých etap** (Zdroj i úprava: vlastní)

Činnosti	Popis činnosti	Bezprostředně přecházející činnost	Doba trvání (dny)
1.	Založení živnosti (výpis z rejstříku trestů, registrace na SSZ, zdravotní pojišťovna)		2
2.	Založení podnikatelského účtu	1	1
3.	Smlouvy s dodavateli zboží a externích služeb	1	3
4.	Výběr a smlouvy s dodavateli pomocného materiálu	3	3
5.	Uzavření smlouvy s Českou poštou a PPL	4	4
6.	Nákup účetního programu POHODA	1,2	1
7.	Pronájem skladu a kancelářských prostor – smlouva	6	3
8.	Nákup vybavení skladu a kanceláře, kancelářských potřeb	5,7	5
9.	Uzavření smlouvy s mobilním operátorem	1,2	1
10.	Smlouva na internetové služby	9	1
11.	Zaregistrování domény	10	1
12.	Uzavření smlouvy s dodavatelem e-shopu	11	1
13.	Obchodní podmínky, reklamační řád	12	5
14.	Prvotní nákup zboží	3,8	6
15.	Vytvoření katalogů se zbožím + ceny	14	10
16.	Naplnění e-shopu zbožím	11,12,13,15	8
17.	Testování procesu objednávání, analýza chyb	15,16	10
18.	Zavedení ostrého provozu	17	3

**Tabulka 6 Výsledky časové analýzy (Zdroj i úprava: vlastní)**

Činnost		Trvání	Nejdříve možný		Nejpozději přípustný		Rezerva
i	j		ZM	KM	ZP	KP	
1	2	2	0	2	4	6	4
1	3	2	0	2	0	2	0
1	6	2	0	2	5	7	5
1	9	2	0	2	22	24	22
2	6	1	2	3	6	7	4
2	9	1	2	3	23	24	21
3	4	3	2	5	2	5	0
3	14	3	2	5	14	17	12
4	5	3	5	8	5	8	0
5	8	4	8	12	8	12	0
6	7	1	3	4	7	8	4
7	8	3	8	11	9	12	1
8	14	5	12	17	12	17	0
9	10	1	2	3	24	25	22
10	11	1	3	4	25	26	22
11	12	1	4	5	26	27	22
11	16	1	4	5	32	33	28
12	13	1	5	6	27	28	22
12	16	1	5	6	32	33	27
13	16	5	6	11	28	33	22
14	15	6	17	23	17	23	0
15	16	10	23	33	23	33	0
15	17	10	23	33	31	41	8
16	17	8	33	41	33	41	0
17	18	10	41	51	41	51	0
18	19	3	51	54	51	54	0
19	20	18	54	72	56	74	2

Harmonogram realizace jsem řešila využitím metody CPM. Stanovila jsem jednotlivé činnosti, které jsou nezbytné provést, uvedla doby trvání činností, vypočítala hodnoty ZM, KM, ZP, KP a RC. Z uvedených výpočtů, které jsem stanovila kritickou cestu a zjistila délku trvání celého záměru. Kritická cesta je vedena přes činnosti, které

nesmějí být zpožděny, protože ovlivňují délku projektu. Je tedy nezbytné, aby byly započaty a ukončeny včas.

Kritickou cestu tvoří činnosti **(1; 3), (3; 4), (4; 5), (5; 8), (8; 14), (14; 15), (15; 16), (16; 17), (17; 18), (18; 19)**.

Celková doba zamýšlené realizace internetového obchodu je:

$$2 + 3 + 3 + 4 + 5 + 6 + 10 + 8 + 10 + 3 = 54 \text{ dní}$$

Celý harmonogram podnikatelského záměru jsem rozpracovala a uvedla v Příloze č. 1 a 2 pomocí Ganttova diagramu, který jsem zpracovala v Excelu. Pro jednoduché rozlišení jsem červenou barvou znázornila kritické činnosti, čas jejich nedodržení může znamenat prodloužení celého projektu.

## 4.6 Finanční plán

Z důvodu opravdové reálné představy o tomto podnikatelském záměru je pro tuto práci finanční plán zásadní kapitolou. Počítám, že do podnikání vložím 200 tis. Kč.

Při sestavování tohoto finančního plánu vycházím ze skutečnosti, že budu podnikat formou živnosti a budu využívat pouze daňovou evidenci. Z tohoto důvodu nebudou součástí tohoto plánu rozvahy. V tomto plánu budou řešeny:

- náklady na založení firmy,
- provozní náklady,
- vývoj tržeb,
- náklady na nákup zboží,
- plán výsledků hospodaření,
- plán příjmů a výdajů (Cash-flow).

Při tvorbě tohoto plánu vycházím z realistických možností a představ.

### 4.6.1 Náklady na založení firmy

Náklady na založení firmy představují jednorázové náklady, které jsou uhrazeny na úplném začátku podnikání. Přehled počátečních nákladů firmy Dekotex.cz uvádím v tabulce 7.

**Tabulka 7 Rozpočet pro založení v Kč (Zdroj i úprava: vlastní)**

Položka	Výdej
Založení ŽL	1 000,00
Výpis z rejstříku trestů	100,00
Pořízení účetního programu	7 980,00
Nákup regálů a vybavení	8 000,00
Telefon, internet, PC	25 000,00
Prvotní nákup zboží	80 000,00
Výdaj za právní služby	3 000,00
<b>Celkem</b>	<b>125 080,00</b>

Dle dat z uvedené tabulky vyplývá, že můj vklad 200 tis. Kč postačí nejen na vstupní náklady, ale mohu s jeho částí počítat na pokrytí měsíčních provozních nákladů do doby, než dojde k realizaci tržeb (měsíc září 2015).

Nejvíce finančně náročné jsou tyto položky:

- **pořízení účetního programu** – pro účel tohoto podnikání bude pořízen účetní systém POHODA Standard, který je plně kompatibilní s internetovým obchodem, který budu provozovat.
- **prvotní nákup zboží** – nákup zboží v hodnotě 80 tis. Kč musím zabezpečit v prvních dvou měsících zahájení činnosti. S nákupem je spojeno vytvoření katalogů, ceníků a celé nabídky, která bude na internetu k dispozici. Vytvoří mi základ nabídky pro zahájení činnosti.
- **telefon, PC, tiskárna**

Velmi důležitou položkou je také výdaj za právní služby. Jedná se hlavně o kontrolu úplnosti a právní správnosti vytvořeného Nákupního řádu (Obchodních podmínek) a Reklamačního řádu. Oba tyto dokumenty musí být vyvěšeny na internetových stránkách. Pozdější případné právní poradenství bude zahrnuto v provozních nákladech.

#### **4.6.2 Měsíční provozní náklady**

V souvislosti se započítáním plánovaného projektu musím počítat s pravidelnými provozními náklady, i když v prvních dvou měsících podnikání nebudu mít žádné příjmy. Je to z důvodu, že spuštění ostrého provozu internetového obchodu plánuji od 1. 9. 2015. Vzhledem k tomu, že mám nedostatek zkušeností s podnikáním, budu vycházet z toho, že některé provozní náklady budou stabilně opakující se.

Pro lepší kontrolu jsem sestavila plán provozních nákladů po čtvrtletích. Je to pro mne důležité, zejména v souvislosti se sledováním finančních toků, které jsou uvedeny dále v této práci. Některé činnosti budou prováděny pouze jedenkrát ročně, proto s nimi musím počítat jen v tom období, kterého se konkrétní nákup týká. Jde například o nákup obalového materiálu, tj. lepicí pásky, krabice na posílání apod. Tento příklad se týká

i poštovního, které v 1. čtvrtletí bude realizováno pouze v měsíci září nebo nákupu kancelářských potřeb, které budou nakupovány nepravidelně.

**Tabulka 8 Přehled provozních nákladů v jednotlivých čtvrtletích v prvním roku podnikání v Kč (Zdroj i úprava: vlastní)**

Položka	Měsíční	Období				Celkem
		červen - září	říjen - prosinec	leden - březen	duben - červen	
Poplatek za doménu	0,00	216,60	0,00	0,00	0,00	216,60
Provoz e-shopu	290,00	870,00	870,00	870,00	870,00	3 480,00
Pronájem skladu	3 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	36 000,00
Energie	1 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	12 000,00
Telefon, internet	1 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	12 000,00
Propagace, reklama	0,00	0,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	6 000,00
Nákup obalového materiálu	0,00	8 000,00	0,00	0,00	0,00	8 000,00
Kancelářské potřeby	0,00	2 000,00	800,00	800,00	400,00	4 000,00
Poštovné, přepravné	0,00	2 000,00	4 500,00	5 000,00	3 500,00	15 000,00
Náklady na studentku	3 450,00	10 350,00	10 350,00	10 350,00	10 350,00	41 400,00
Zdrav. pojištění (živnostníka)	1 270,00	3 810,00	3 810,00	3 810,00	3 810,00	15 240,00
Ostatní provozní náklady	3 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	36 000,00
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>51 246,60</b>	<b>46 330,00</b>	<b>46 830,00</b>	<b>44 930,00</b>	<b>189 336,60</b>

### Přehled provozních nákladů s výhledem na tři roky

Pro úplnost uvádím i přehled provozních nákladů v tříletém období. Dochází zde k zvýšení nákladů na nákup obalového materiálu, zvýšení poštovního, náklady na propagaci a reklamu atd. Se zvýšením přepravného počítám také z důvodu navázání kontaktů s dalšími dodavateli, kdy v tuto chvíli neznám podmínky, za kterých by se obchody mezi námi uskutečňovaly.

**Tabulka 9 Přehled provozních nákladů v tříletém období (Zdroj i úprava: vlastní)**

<b>Položka</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
Poplatek za doménu	216,60	216,60	216,60
Provoz e-shopu	3 480,00	3 480,00	3 480,00
Pronájem skladu	36 000,00	36 000,00	36 000,00
Energie	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Telefon, internet	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Propagace, reklama	6 000,00	10 000,00	15 000,00
Nákup obalového materiálu	8 000,00	12 000,00	16 000,00
Kancelářské potřeby	4 000,00	5 000,00	6 000,00
Poštovné, přepravné	15 000,00	22 000,00	25 000,00
Náklady na studentku	41 400,00	60 000,00	60 000,00
Zdrav. pojištění (živnostníka)	15 240,00	15 240,00	15 240,00
Ostatní provozní náklady	36 000,00	36 000,00	36 000,00
<b>Celkem</b>	<b>189 336,60</b>	<b>223 936,60</b>	<b>236 936,60</b>

#### **4.6.3 Plán tržeb**

Při plánování tržeb vycházím z realistického odhadu. Využiji svých znalostí o tom, jak se chová maloobchodní trh s obdobným sortimentem. V prvním čtvrtletí podnikání (červenec – září) budou tržby realizovány až v posledním měsíci tohoto čtvrtletí, proto jsou tak nízké. Dále pak počítám s postupným navyšováním, které je promítnuto v následující tabulce.

**Tabulka 10 Plán tržeb v Kč v 1. roku podnikání** (Zdroj i úprava: vlastní)

Položka	Období				Celkem
	červenec - září	říjen - prosinec	leden - březen	duben - červen	
Řada produktů I	30 000	102 000	143 000	172 000	447 000
Řada produktů II	15 000	51 000	71 000	85 000	222 000
<b>Celkem</b>	<b>45 000</b>	<b>153 000</b>	<b>214 000</b>	<b>257 000</b>	<b>669 000</b>

### Plán tržeb s výhledem na tři roky

V dalších letech podnikání počítám s nárůstem tržeb, jednak se budu pohybovat v prostředí déle, rozšířím sortiment, získám zkušenosti a doufám, že budu využívat i dobrého jména, které bude s tímto obchodem spojeno.

**Tabulka 11 Předpokládaný vývoj tržeb v Kč - výhled na tři roky** (Zdroj i úprava: vlastní)

	1. rok	2. rok	3. rok
Řada produktů I	447 000	738 000	1 033 000
Řada produktů II	222 000	366 000	512 000
<b>Celkem</b>	<b>669 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 545 000</b>

Z uvedené tabulky je vidět, že v 1. roce podnikání nedosáhnou obratu přesahující jeden milion korun. Zato v 2. roce se ze mne stane plátce DPH, což se projeví ve finančním toku roku třetího.

#### 4.6.4 Náklady na nákup zboží

Prvotní nákup zboží ve výši Kč 80 000,-- je zahrnut již v Tabulce 7 – Rozpočet pro založení. Je to z důvodu, že ho musím mít skladem již před spuštěním internetového obchodu. Další nákupy budou probíhat v jednotlivých měsících, a to na základě realizovaných tržeb. V tomto případě jsem vycházela z plánovaných tržeb. Opět jsem plán nákupů zboží rozplánovala do jednotlivých čtvrtletí, následně i do tří let.

**Tabulka 12 Plán nákupu zboží v Kč (Zdroj i úprava: vlastní)**

Položka	Období				Celkem
	červenec - září	říjen - prosinec	leden - březen	duben - červen	
Řada produktů I	18 271	61 818	86 667	104 242	271 000
Řada produktů II	9 623	31 875	44 375	53 125	139 000
<b>Celkem</b>	<b>27 894</b>	<b>93 693</b>	<b>131 042</b>	<b>157 367</b>	<b>410 000</b>

**Tabulka 13 Plán nákupů v Kč - výhled na tři roky (Zdroj i úprava: vlastní)**

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Řada produktů I	271 000	450 000	626 000
Řada produktů II	139 000	228 000	320 000
<b>Celkem</b>	<b>410 000</b>	<b>678 000</b>	<b>946 000</b>

#### 4.6.5 Plán příjmů a výdajů (výkaz Cash-flow)

Plán příjmů a výdajů jsem také zpracovala pro realistickou variantu tohoto podnikatelského záměru. Samozřejmě pracuji s odhady. Zcela na začátku pracuji s tím, že do podnikání vkládám vlastní peníze, a to v objemu 200 tis. Kč. Tato částka je určena především na pokrytí vstupních nákladů a také provozních nákladů z počátku podnikání. Budoucí náklady již budou hrazeny z tržeb. Při sestavování jsem využila přímou metodu.

##### Plán příjmů a výdajů v prvním roce podnikání

Plán příjmů a výdajů opět uvádím v přehledné tabulce s rozdělením na čtvrtletí. Do výkazu jsem zahrnula i položku „Osobní spotřeba podnikatele“. Ta se neprojevuje v nákladech, ale ve finančním toku ano. Z tabulky vyplývá, že po celou dobu by měl být zachován kladný finanční tok.

**Tabulka 14 Plán Cash-flow v 1. roce podnikání (Zdroj i úprava: vlastní)**

	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí	Celkem
+ Počáteční stav financí	200 000	0	0	0	200 000
+ Příjmy (tržby)	45 000	153 000	214 000	257 000	669 000
= Celkové příjmy	245 000	153 000	214 000	257 000	869 000
- Založení ŽL	1 000	0	0	0	1 000
- Výpis z rejstříku trestů	100	0	0	0	100
- Pořízení účetního programu	7 980	0	0	0	7 980
- Nákup regálů a vybavení	8 000	0	0	0	8 000
- Telefon, internet, PC	25 000	0	0	0	25 000
- Prvotní nákup zboží	80 000	0	0	0	80 000
- Výdaj za právní služby	3 000	0	0	0	3 000
= Výdaje na založení firmy	125 080	0	0	0	125 080
= Výdaje na nákup zboží	27 894	93 693	131 042	157 367	410 000
- Poplatek za doménu	217	0	0	0	217
- Provoz e-shopu	870	870	870	870	3 480
- Pronájem skladu	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
- Energie	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
- Telefon, internet	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
- Propagace, reklama	0	2 000	2 000	2 000	6 000
- Nákup obalového materiálu	8 000	0	0	0	8 000
- Kancelářské potřeby	2 000	800	800	400	4 000
- Poštovné, balné	2 000	4 500	5 000	3 500	15 000
- Náklady na studentku	10 350	10 350	10 350	10 350	41 400
- Zdravotní poj. (živnostníka)	3 810	3 810	3 810	3 810	15 240
- Osobní spotřeba podnikatele	3 000	5 000	5 000	5 000	18 000
- Ostatní provozní výdaje	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
= Celkové provozní výdaje	54 247	51 330	51 830	49 930	207 337
<b>Hotovostní tok</b>	<b>37 779</b>	<b>7 977</b>	<b>31 128</b>	<b>49 703</b>	<b>126 583</b>

### Plán příjmů a výdajů s výhledem na tři roky

V níže uvedeném výkazu je uveden plán příjmů a výdajů pro první tři roky podnikání. Oproti 1. roku podnikání v roce třetím již počítám s odvodem daně z příjmů z HV ve výši 15 % a dále s odvodem DPH. Níže uvádím zjednodušený výkaz CF pro tříleté období. Podrobný výkaz pro tříleté období je uveden v příloze č. 3.

**Tabulka 15 Plán příjmů a výdajů v Kč s výhledem na tři roky (Zdroj i úprava: vlastní)**

	1. rok	2. rok	3. rok
<b>Příjmy</b>	<b>869 000</b>	<b>1 230 583</b>	<b>1 773 647</b>
Výdaje na založení firmy	125 080	0	0
Výdaje na nákup zboží	410 000	678 000	946 000
Provozní výdaje	207 337	323 937	441 180
<b>Výdaje celkem</b>	<b>742 417</b>	<b>1 001 937</b>	<b>1 387 180</b>
<b>Hotovostní tok</b>	<b>126 583</b>	<b>228 647</b>	<b>386 467</b>

Z uvedeného výkazu vyplývá, že pokud budou plánovaná data reálná, nehrozí mi v podnikání platební neschopnost nebo nedostatek finančních prostředků. V druhém i třetím roce jsem naplánovala i zvýšení osobní spotřeby podnikatele.

#### 4.6.6 Plán výsledku hospodaření

Při tvorbě plánu výsledku hospodaření jsem vycházela z realistického vývoje tržeb a reálně naplánovaných nákladů jak na založení firmy, provozních nákladů a nákladů na nákup zboží. V tabulce je uveden výhled na tři roky.

**Tabulka 16 Plán výsledku hospodaření (Zdroj i úprava: vlastní)**

	1. rok	2. rok	3. rok
<b>Plánované tržby</b>	<b>669 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 545 000</b>
Náklady na založení firmy	125 080	0	0
Náklady na obchodní zboží	410 000	678 000	946 000
Provozní náklady	189 337	223 937	236 937
<b>Celkové náklady</b>	<b>724 417</b>	<b>901 937</b>	<b>1 182 937</b>
<b>HV před zdaněním</b>	<b>-55 417</b>	<b>202 063</b>	<b>362 063</b>

Uvedená data v tabulce ukazují, že v 1. roce žádný zisk vytvářen nebude, v 2. i 3. roce však již zisk vytvořen bude. Pokud se mi podaří dosáhnout předpokládaných hodnot, mohu naplánovat rozšíření této podnikatelské činnosti v dalším období.

Z důvodu vytvoření zisku v 2. roce podnikání mi vzniká daňová povinnost, takže se mi odvod daně (ve výši 15 %) již projevil v plánu příjmů a výdajů v roce třetím.

#### 4.7 Analýza rizik

K stanovení rizik použiji kvalitativní metodu. Rizika mohou být běžná, významná nebo klíčová, pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu určím dle následujících tabulek.

**Tabulka 17 Pravděpodobnost výskytu rizik<sup>59</sup> (Úprava: vlastní)**

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu
1	Prakticky nepravděpodobné (0 až 5 %)	Zanedbatelná
2	Málo pravděpodobné (5 až 20 %)	Málo významná
3	Příležitostné (20 až 50 %)	Významná
4	Pravděpodobné až časté (50 až 70 %)	Velmi významná
5	Velmi časté (70 až 100 %)	Nepřijatelná

**Tabulka 18 Rozdělení skupin rizik (Zdroj i úprava: vlastní)**

Úroveň rizika	Skupina rizik
1 až 5	Běžné riziko
6 až 15	Důležité riziko
16 až 25	Klíčové riziko

<sup>59</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. s. 134

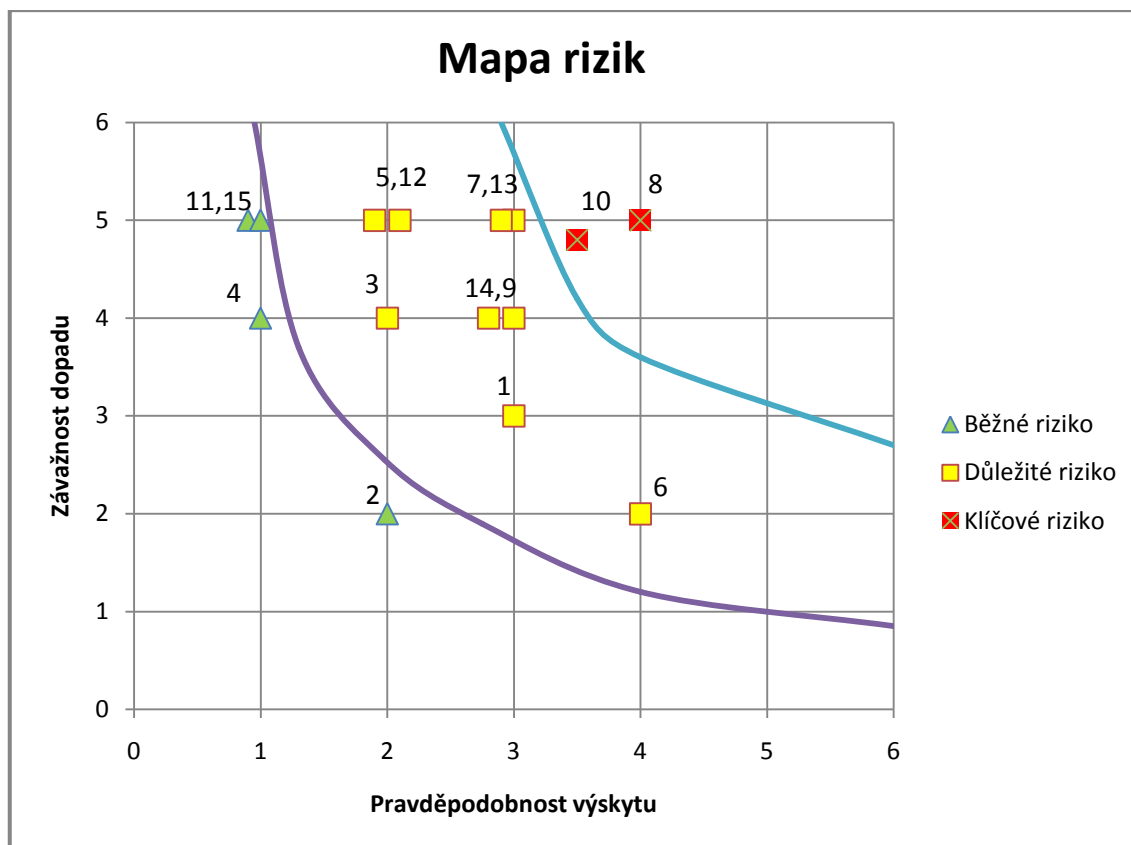
## 4.7.1 Mapa rizik

Jako východiska pro identifikaci rizik jsem použila výsledky analýz, které byly provedeny v předchozích částech práce.

Na základě zpracování mapy rizik budou jednotlivá rizika popsána a navrhu metody k jejich snižování. Stěžejní pro úspěšnost celého projektu je eliminace nebo alespoň snížení klíčových a významných rizik.

**Tabulka 19 Rizika podnikatelského záměru (Zdroj i úprava: vlastní)**

	Název rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Úroveň rizika	Skupina rizik
1.	Nepříznivý vývoj kurzu (slabá koruna)	3	3	9	Důležité riziko
2.	Nižší kupní síla konečného spotřebitele	2	2	4	Běžné riziko
3.	Nedodržení stanoveného rozpočtu	2	4	8	Důležité riziko
4.	Nedodržení stanoveného termínu projektu	1	4	4	Běžné riziko
5.	Nedosažení stanovené výnosnosti	2	5	10	Důležité riziko
6.	Vstup nových konkurentů	4	2	8	Důležité riziko
7.	Vysoké ceny dodavatelů	3	5	15	Důležité riziko
8.	Výpadky u dodavatelů	4	5	20	Klíčové riziko
9.	Neznalost internetového podnikání	3	4	12	Důležité riziko
10.	Chybějící peněžní prostředky	4	5	17	Klíčové riziko
11.	Změna v nákupním chování	1	5	5	Běžné riziko
12.	Snížení kvality produktů	2	5	11	Důležité riziko
13.	Možnost neodebrání nebo vrácení zboží v zákonné lhůtě	3	5	15	Důležité riziko
14.	Špatný odhad poptávky	3	4	11	Důležité riziko
15.	Blackout	1	5	5	Běžné riziko



Obrázek 15 Mapa rizik (Zdroj i úprava: vlastní)

## 4.7.2 Popis rizik a návrh metody ke snížení rizika

### Klíčová rizika

#### Výpadky dodavatelů

Nedostatečná nabídka nebo dokonce chybějící nabídka od smluvních dodavatelů je klíčovým rizikem. Na spolehlivosti dodavatelů je závislé celé podnikání. Souvisí i s oslabováním koruny (významné riziko), kdy se může stát, že dodavatelé nebudou zboží dovážet v dostatečné míře ze zahraničí. Snižování významu tohoto rizika je nutno pouze pečlivým výběrem dodavatelů, dobře uzavřenými obchodními podmínkami. Je nutné udržovat obchodní vztahy s více dodavateli (mít je vlastně v záloze), pokud dojde k výpadkům, rychle pak nahradit nabídku zbožím od jiného dodavatele.

#### Chybějící peněžní prostředky

Toto klíčové riziko je strašákem pro všechny začínající podnikatele. Souvisí prakticky se všemi důležitými riziky, která pokud se prokážou jako skutečná, tak je toto riziko

nejen klíčové, ale i likvidační. Proto se musím snažit co nejvíce snižovat nebo eliminovat rizika důležitá, abych tímto rizikem nebyla ohrožena.

V začátku mi určitě pomůže přislíbená konsignace, která mi bude vázat pouze část finančních prostředků. Musím operativně řídit výdaje, které musí být v souladu se skutečnými příjmy (tržbami). Dalším možným řešením je bankovní úvěr, ale spíše bych se snažila vyjednat delší dobu splatnosti s dodavateli. Toto řešení má vliv pouze na určitou dobu.

## **Důležitá rizika**

### **Nepříznivý vývoj kurzu**

S nepříznivým vývojem kurzu jako internetová firma nemohu bojovat. Jedná se o externí riziko, na které nemají podnikatelé žádný vliv. Zde lze pouze vyjednat lepší ceny u dodavatele a spoléhat na prohlášení guvernéra ČNB, že v příštím roce zůstane kurz vůči euru i dolaru stabilní a korunu nebude dále oslabovat. Pokud znovu přijde další intervence banky a koruna oslabí, toto riziko se stane klíčovým. Doporučuji toto riziko stále kontrolovat a vyhodnocovat.

### **Nedodržení stanoveného rozpočtu**

Vzhledem k tomu, že chci použít pouze svoje vlastní zdroje, stává se toto riziko také důležitým. Velká obezřetnost při vynakládání s těmito zdroji je jedinou obranou, abych nemusela sáhnout do rezerv nebo použít cizí zdroje.

### **Nedosažení stanovené výnosnosti**

Riziko je spojeno jak s drahým nákupem, vývojem kurzu, špatným odhadem trhu a z toho plynoucí nedostatek objednávek (špatný plán peněžních příjmů). Nedosažení stanovené výnosnosti, bohužel, má důsledek v klíčovém riziku tj. nedostatek finančních prostředků. Musím velmi dobře zkalkulovat cenu tak, aby byla pro daný segment akceptovatelná a zároveň přinášela zisky mému podnikání. Při zaměření se na rozsáhlou příjmovou skupinu, kterou jsem definovala v předchozí části práce, jsem vycházela z dlouholetých zkušeností, kdy jsem v tomto oboru pracovala a doufám, že mi pomohou toto riziko snížit. Stále musím pracovat s faktem, že vysoký obrat nemusí vždy znamenat vysoký zisk.

### **Vstup nových konkurentů**

Riziko vnímám jako významné, protože trh je malý a stále se objevují noví a noví konkurenti. V souvislosti s náznaky, že se ekonomika oživuje, vzniká mnoho příležitostí pro založení malých firem a nových e-shopů. Riziko mohu eliminovat pouze kvalitní nabídkou od dodavatelů, kteří neprodávají přes e-shopy a jejich nabídka je dostatečně široká. Poskytování doprovodných služeb, jako je šití, stříhání a další dokončovací práce jsou samozřejmostí.

### **Vysoké ceny dodavatelů**

Jako důležité riziko vnímám vysoké ceny dodavatelů. Společně s oslabenou korunou (klíčové riziko) je velmi vážným rizikem. U tohoto rizika je možné snížit pravděpodobnost výskytu pouze pečlivým srovnáváním nabídek od více dodavatelů a také správným vyjednáváním o cenách. Návštěva dodavatelů na veletrzích, a poté ve firmě je velmi důležitá. Vytvořením stálého vzájemného obchodního vztahu lze dosáhnout i výhodných obchodních podmínek pro obě dvě strany

### **Neznalost internetového podnikání**

S neznalostí v internetovém podnikání se budu určitě z počátku potýkat. Mám zkušenosti hlavně ze vztahu B2B, znalosti vztahu B2C jen zprostředkovaně. Plánuji však projít školení, která jsou na způsob podnikání zaměřena. Mezery vidím v neznalosti IT techniky a programování, ale věřím, že do budoucna se mi podaří oslovit nějakého šikovného mladého muže, který si rád přivydělá a pomůže mi například s reklamou na internetu.

### **Snížení kvality produktů**

Další z velmi rizikových faktorů, který může ohrozit budoucnost celého projektu. Důsledný výběr dodavatele, získáním referencí a uzavření obchodních smluv, které budou počítat s reklamacemi je jedinou cestou, jak toto riziko snížit.

### **Možnost neodebrání nebo vrácení zboží ve 14 denní lhůtě**

S tímto rizikem budu bojovat pouze kvalitními službami, telefonním a emailovým stykem se zákazníkem. Možnost vrácení zboží je dána občanským zákoníkem. Zatím

jsem nezjistila, zda je právně v pořádku, když si internetové obchody dají do podmínek, že produkt je zpracován na přání zákazníka, tudíž ho není možné již vrátit.

### **Špatný odhad poptávky**

Toto riziko je spojeno opět se špatným odhadem trhu a jeho sezónností. Musím velmi dobře naplánovat objem skladových zásob v období, které je pro toto podnikání nosné a pro období, kdy obraty jdou rapidně dolů. Chybně provedený odhad poptávky má vliv na velké finanční zatížení. Projeví se v nadbytečných zásobách, které vážou kapitál, který potom chybí například na úhradu pravidelných nákladů, které se musí uhradit i v období, které je tzv. „hluché“. Může způsobit i obrácený problém, kdy se podnikání nečekaně rozjede, poptávka je vysoká a zboží není k dispozici. Zde zase podnikatel přichází o obrat, který je pro něj zásadní, viz důležité riziko „Nedosažení stanovené výnosnosti“ a s ním spojené klíčové riziko „Chybějící finanční prostředky“.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský záměr pro vytvoření internetového obchodu s bytovým textilem a bytovými doplňky, který mi poslouží jako hlavní vodítko při zakládání nového podniku. Základem pro vytvoření tohoto podnikatelského záměru byl omezený rozpočet, který mohu do podnikání vložit s tím, že nepočítám s využitím dalších cizích zdrojů.

Ve své práci jsem se zaměřila na analýzy vnitřního a vnějšího okolí, ve kterých jsem podrobně analyzovala faktory, které nejvíce ovlivňují možnosti vzniku nové firmy a jejího fungování do budoucna. V PESTE analýze jsem se zaměřila na politické a právní prostředí, které je pro vznik nového podnikatelského subjektu zásadní, protože každé podnikání i internetový obchod musí splňovat zákonná nařízení a předpisy státu. Pozvolný ekonomický růst a s ním spojená klesající nezaměstnanost ukazuje, že rozhodnutí založit nový internetový obchod je správným rozhodnutím. Naproti tomu intervence České národní banky tomuto rozhodnutí příliš nepřejí. Je to z důvodu, že celá nabídka je tvořena dovozovými produkty, které se s oslabující korunou stávají při nákupu stále dražšími. Sociální faktory jsou pro tento projekt velmi důležité. Analýza, kterou jsem u sociálních faktorů provedla, vypovídá o tom, že vybavenost domácností počítačem s internetem stoupá a obliba nákupů na internetu je také pozitivní a neustále roste. Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil jsem zanalyzovala mikroprostředí. V něm jsem se zaměřila na stávající konkurenci, provedla analýzu odběratelů i dodavatelů.

Zpracováním a vyhodnocením SWOT analýzy jsem zjistila svoje silné stránky, o které se mohu opřít. Jedná se zejména o využití svých dlouholetých zkušeností z praxe a také poskytnutí podpory dodavatelů, s kterými mám předběžně dohodnuty obchodní podmínky. Budu se snažit také vytěžit co nejvíce z příležitostí, které se mi nabízejí. Musím se zaměřit na potlačení slabých stránek, které si plně uvědomuji, ale také na další slabá místa, která postupem času vzniknou.

V návrhové části jsem se zaměřila na popis podniku, výběr právní formy podnikání. Poté jsem provedla výběr řešení provozu internetového obchodu. Z důvodu, že mi chybí

IT vzdělání a nikdo z mých blízkých s ním také nedisponuje, vybrala jsem si hotové řešení, které je v tuto dobu pro mne nejvhodnější volbou.

V dalším pokračování návrhové části jsem zpracovala marketingový plán, operační plán a finanční plán. Všechny tyto plány vycházely ze situace v tržním prostředí tak, aby byl podnikatelský záměr realizovatelný. V operačním plánu jsem uvedla časový postup v jednotlivých dnech, jak dojde k realizaci celého projektu. Pro stanovení kritické cesty jsem použila metodu CPM a pro lepší přehlednost sestavila Ganttův diagram. Při sestavování finančního plánu jsem vycházela především z realistických odhadů na základě znalosti konkurenčního prostředí.

V poslední části práce jsem se zabývala analýzou rizik. Identifikovala jsem jednotlivá rizika, která jsem vyhodnotila pomocí kvalitativní metody, a zpracovala mapu rizik. Klíčová a důležitá rizika jsem dále podrobně popsala a navrhla metody jejich eliminace nebo alespoň snížení jejich vlivu.

Na základě provedených analýz jsem přesvědčena o tom, že tento projekt je životaschopný a přináší mi možnost, jak využít situaci, která se mi nabízí. Tím byly splněny cíle této diplomové práce. Internetový prodej bude spuštěn začátkem září tohoto roku.

## Použitá literatura

FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. 2. opravené a rozšířené vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2000, 231 s. ISBN 80-86119-20-3.

CHROMÝ, J. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Praha: Extrasystem Praha. 2013. 263 s. ISBN 978-80-87570-10-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. 2008, dotisk 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

KOTLER, P. *Marketing Management*. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing. 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.

MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada Publishing. 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2928-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SCHOELL, W. F., GUILTINAN, J.P. *Marketing: Contemporary concepts and practices*. 3. vydání. Boston: Allyn and Bacon 1988, 762 s. ISBN 0-205-10569-6.

SEDLÁK, M., MIKULÁŠKOVÁ, P. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press. 2012. 336 s. ISBN 978-80-251-3727-7.

SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing. 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SUCHÁNEK, P. *E-COMMERCE. Elektronické podnikání a koncepce elektronického podnikání*. Praha: Ekopress. 2011. 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2.

SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZICH, R. *KONCEPCE ÚSPĚCHUSCHOPNOSTI Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

## **Zákony a vyhlášky**

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností, ze dne 14. srpna 2008, ve znění pozdějších platných předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ze dne 1. ledna 2014.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. ledna 2005, ve znění pozdějších platných předpisů

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 1. ledna 1992, ve znění pozdějších platných předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 1. ledna 1993, ve znění pozdějších platných předpisů

## **Internetové zdroje**

BYZNYSWEB. Ceny a balíčky. *Byznysweb.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.byznysweb.cz/ceny-a-balicky#profi>

ČESKÁ POŠTA. Ceník základní. *Ceskaposta.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/baliky/cr/balik-na-postu#9>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Informační společnost v číslech. *Czso.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2014-sgzkji1x98>

CZ.NIC. Doménový report: v roce přibylo 73350 domén. *Cz.nic* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.nic.cz/page/2688/domenovy-report--v-roce-2014-pribylo-73-350-domen-.cz/>

DANTE.CZ. s.r.o. Voály. *Dante.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.dante.cz/Voaly/3/>

SERVISBAL OBALY s.r.o. Produkty. *Eobaly.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.eobaly.cz/produkty/postovni-krabice.htm#>

IPODNIKATEL. Základy o podnikatelském záměru. *Ipodnikatel.cz* [on-line]. 2014 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru.html>

IPODNIKATEL. Právní formy podnikání. *Ipodnikatel.cz* [on-line]. 2014 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: [http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn\\_formy\\_podnikn\\_2014.jpg](http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn_formy_podnikn_2014.jpg)

JAHODA, B. Jak přidat stránku na Seznam a google. *Ječas.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://jecas.cz/pridat-url>

*Kurzy.cz* [on-line]. březen 2015 [cit. 2015-03-10]. HDP, vývoj HDP v ČR. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

*Kurzy.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-03-31]. Kurzy amerického dolaru. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=USD&D1=2.1.2014&D2=31.3.2015&I=1>

*Kurzy.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-03-31]. Kurzy eura. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=EUR&D1=2.1.2014&D2=31.3.2015&I=1>

LUPA. Outsourcing nebo vlastní řešení? *Lupa.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/specialy/jak-na-e-shop/outsourcing-nebo-vlastni-reseni/>

MANAGEMENTMANIA. Analýza 5F (Five Forces). *Managementmania.com* [on-line]. 2013 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MANAGEMENTMANIA. Marketingový mix 4P. *Managementmania.com* [on-line]. 2013 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

MANAGEMENTMANIA. Marketingový mix 4C. *Managementmania.com* [on-line]. 2013 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce – leden 2015. *Mfcr.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

OLZATEX, s.r.o. Metrážové záclony. *Olzatex.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.olzatex.cz/metrazove-zaclony>

PPL CZ s.r.o. Naše služby a ceníky. *Ppl.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre\\_id=61&art\\_id=222](https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=61&art_id=222)

RALI DECOR, s.r.o. Metrážové záclony. *Rali.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.rali.cz/oddeleni/71/metrazove-zaclony/>

SEZNAM.CZ, a.s. Přidání stránky do vyhledávání. *Seznam.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://search.seznam.cz/pridej-stranku>

TYLEX LETOVICE, a.s. Voály metráž. *Tylex.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.tylex.cz/d46-voaly-metraz>

URBÁNEK, V. Komentáře k nezaměstnanosti – přírůstek nezaměstnaných nejnižší od r. 2007, Meziroční pokles největší od r. 2008. *Kurzy.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/376516-komentare-k-nezamestnanosti-prirustek-nezamestnanych-nejnizsi-od-r-2007-mezirocni-pokles/>

*Vybrat-eshop.cz* [on-line]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Srovnání a přehled funkcí e-shopů. Dostupné z: [http://www.vybrat-eshop.cz/srovnani-eshopu-shoptet\\_easy-shop\\_ready2go\\_byznysweb](http://www.vybrat-eshop.cz/srovnani-eshopu-shoptet_easy-shop_ready2go_byznysweb).

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Přehled základních forem podnikání .....	16
Obrázek 2 Schéma oblastí elektronického podnikání .....	19
Obrázek 3 Porterův model pěti sil .....	25
Obrázek 4 SWOT analýza .....	26
Obrázek 5 Marketingový mix .....	29
Obrázek 6 Zakladatelský rozpočet - rozpočet startovního kapitálu.....	33
Obrázek 7 Zjednodušené schéma cash flow .....	35
Obrázek 8 Přehled cen registrace domén v Kč .....	59
Obrázek 9 Ilustrační foto z I. produktové řady – kusové závěsy.....	65
Obrázek 10 Ilustrační foto z I. produktové řady - metráž.....	65
Obrázek 11 Ilustrační obrázek z II. produktové skupiny – Pvlak na polštář .....	66
Obrázek 12 Poštovní krabice 3VVL.....	69
Obrázek 13 Přidávací formulář na Seznam.cz.....	71
Obrázek 14 Přidávací formulář na Googlu .....	72
Obrázek 15 Mapa rizik .....	89

## Seznam grafů

Graf 1 Meziroční vývoj HDP v České republice .....	40
Graf 2 Vývoj směnného kurzu USD/CZK.....	42
Graf 3 Vývoj směnného kurzu EUR/CZK.....	43
Graf 4 Domácnosti s připojeným internetem.....	45
Graf 5 Uživatelé internetu dle věkových skupin .....	45
Graf 6 Využívání internetu dle vzdělání.....	46
Graf 7 Obliba využití internetu k nákupu .....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled domácností vlastnících počítač (v %)	44
Tabulka 2 Srovnání výrobců internetových stránek	61
Tabulka 3 Srovnání prodejních cen konkurence v Kč za bm	68
Tabulka 4 Přehled podmínek přepravců	70
Tabulka 5 Harmonogram realizace jednotlivých etap	76
Tabulka 6 Výsledky časové analýzy	77
Tabulka 7 Rozpočet pro založení v Kč	79
Tabulka 8 Přehled provozních nákladů v jednotlivých čtvrtletích v prvním roku podnikání v Kč	81
Tabulka 9 Přehled provozních nákladů v tříletém období	82
Tabulka 10 Plán tržeb v Kč v 1. roku podnikání	83
Tabulka 11 Předpokládaný vývoj tržeb v Kč - výhled na tři roky	83
Tabulka 12 Plán nákupu zboží v Kč	84
Tabulka 13 Plán nákupů v Kč - výhled na tři roky	84
Tabulka 14 Plán Cash-flow v 1. roce podnikání	85
Tabulka 15 Plán příjmů a výdajů v Kč s výhledem na tři roky	86
Tabulka 16 Plán výsledku hospodaření	86
Tabulka 17 Pravděpodobnost výskytu rizik	87
Tabulka 18 Rozdělení skupin rizik	87
Tabulka 19 Rizika podnikatelského záměru	88

## Seznam příloh



Příloha 1	102
Příloha 2	103
Příloha 3	104



## Příloha 2

### Zobrazení Ganttova diagramu – srpen 2015

ID	Jméno úkolu	Počet dnů	so	ne	2.8.2015	3.8.2015	4.8.2015	5.8.2015	6.8.2015	7.8.2015	8.8.2015	9.8.2015	10.8.2015	11.8.2015	12.8.2015	13.8.2015	14.8.2015	15.8.2015	16.8.2015	17.8.2015	18.8.2015	19.8.2015	20.8.2015	21.8.2015	22.8.2015	23.8.2015	24.8.2015	25.8.2015	26.8.2015	27.8.2015	28.8.2015	29.8.2015	30.8.2015	31.8.2015		
1.	Založení živnosti (rejstřík, SSZ, ZP)	2																																		
2.	Založení podnikatelského účtu	1																																		
3.	Smlouvy s dodavateli zboží, externích služeb	3																																		
4.	materiálu	3																																		
5.	Uzavření smlouvy s Českou poštou a PPL	4																																		
6.	Smlouva s účetní firmou	1																																		
7.	smlouva	3																																		
8.	Nákup vybavení skladu a kanceláře	5																																		
9.	Uzavření smlouvy s mobilním operátorem	1																																		
10.	Smlouva na internetové služby	1																																		
11.	Zaregistrování domény	1																																		
12.	Uzavření smlouvy s dodavatelem e-shopu	1																																		
13.	Obchodní podmínky, reklamační řád	5																																		
14.	Prvotní nákup zboží	6																																		
15.	Vytvoření katalogů se zbožím + ceny	10																																		
16.	Naplnění e-shopu zbožím	8																																		
17.	Testování procesu objednávání, analýza chyb	10																																		
18.	Zavedení ostrého provozu	3																																		

 kritická činnost  
 pobyt mimo ČR

### Příloha 3

#### Plán příjmů a výdajů - výhled na tři roky (Zdroj i úprava: vlastní)

		1. rok	2. rok	3. rok
+	Počáteční stav financí	200 000	126 583	228 647
+	Příjmy (tržby)	669 000	1 104 000	1 545 000
=	<b>Celkové příjmy</b>	<b>869 000</b>	<b>1 230 583</b>	<b>1 773 647</b>
-	Založení ŽL	1 000	0	0
-	Výpis z rejstříku trestů	100	0	0
-	Pořízení účetního programu	7 980	0	0
-	Nákup regálů a vybavení	8 000	0	0
-	Telefon, internet, PC	25 000	0	0
-	Prvotní nákup zboží	80 000	0	0
-	Výdaj za právní služby	3 000	0	0
=	<b>Výdaje na založení firmy</b>	<b>125 080</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
=	<b>Výdaje na nákup zboží</b>	<b>410 000</b>	<b>678 000</b>	<b>946 000</b>
-	Poplatek za doménu	217	217	217
-	Provoz e-shopu	3 480	3 480	3 480
-	Pronájem skladu	36 000	36 000	36 000
-	Energie	12 000	12 000	12 000
-	Telefon, internet	12 000	12 000	12 000
-	Propagace, reklama	6 000	10 000	15 000
-	Nákup obalového materiálu	8 000	12 000	16 000
-	Kancelářské potřeby	4 000	5 000	6 000
-	Poštovné, balné	15 000	22 000	25 000
-	Odměna studentce	41 400	60 000	60 000
-	Zdravotní poj. (živnostníka)	15 240	15 240	15 240
-	Osobní spotřeba podnikatele	18 000	100 000	100 000
-	Daně	0	0	104 243
-	Ostatní provozní výdaje	36 000	36 000	36 000
=	<b>Celkové provozní výdaje</b>	<b>207 337</b>	<b>323 937</b>	<b>441 180</b>
	<b>Hotovostní tok</b>	<b>126 583</b>	<b>228 647</b>	<b>386 467</b>