



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ INTERNETOVÉHO OBCHODU S HRAČKAMI

BUSINESS PLAN FOR TOY ONLINE STORE ESTABLISHMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Březa

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Michal Březa**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán založení internetového obchodu s hračkami

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vypracování ekonomicky reálného podnikatelského plánu pro založení společnosti specializující se na prodej hraček pro děti prostřednictvím internetového obchodu. Práce je zaměřena na průzkum trhu v oblasti e-shopů se zábavným spotřebním zbožím určeného pro děti prostřednictvím standardních metod vycházejících ze strategického řízení a vlastního průzkumu trhu potřeb zákazníků formou dotazníku. Na základě výstupů z provedených analýz a vlastního výzkumu bude sestavena vhodná strategie a obchodní model společnosti, který bude podrobně rozpracován v marketingové, obchodní a finanční části plánu včetně zhodnocení rizik z projektu a harmonogramu jeho realizace.

Základní literární prameny:

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

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu pro založení společnosti specializující se na prodej hraček pro děti prostřednictvím internetového obchodu. Podnikatelský plán vychází ze základních strategických analýz a také z primárního výzkumu dat formou dotazníku. Součástí práce je pak konkrétní podnikatelský plán včetně finančního plánu a harmonogramu realizace.

Klíčová slova

podnikatelský plán, internetový obchod, hračky pro děti, SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

Abstract

Diploma thesis concerns creation of business plan for foundation of a firm which is specialized on selling toys for children via internet shop. Business plan is based on basic strategic analyzes and also on primary research of data collected through questionnaires. The part of thesis describes concrete business plan including financial plan and schedule of plan realization.

Keywords

business plan, e-shop, toys for children, SLEPT analyse, Porter analyse, SWOT analyse

Bibliografická citace

BŘEZA, M. *Podnikatelský plán založení internetového obchodu s hračkami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 103 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 22. května 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval paní Ing. Veronice Bumberové za odborné rady, věcné připomínky a rychlou komunikaci, které mi poskytla při psaní mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval své rodině, která mě během studia velmi podporovala.

OBSAH

Úvod	11
Vymezení problému a cíle práce.....	12
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Podnikání, podnikatel, podnikatelské riziko	14
1.2 Význam malých a středních podniků.....	16
1.3 Právní formy podnikání	18
1.4 Podnikatelský plán a jeho struktura	19
1.5 Strategická analýza a její nástroje.....	24
1.5.1 SLEPT analýza	24
1.5.2 Porterova analýza	27
1.5.3 Marketingový mix	29
1.5.4 SWOT analýza.....	31
1.6 Metody sběru informací.....	33
1.6.1 Metody sběru primárních informací.....	33
1.6.2 Metody sběru sekundárních informací	33
1.6.3 Metody sběru informací na internetu	34
2 Analýza problémů a současné situace.....	35
2.1 SLEPT analýza	35
2.1.1 Sociální oblast	35
2.1.2 Legislativní oblast	38
2.1.3 Ekonomická oblast	40
2.1.4 Technologické prostředí	41
2.2 Porterova analýza.....	42
2.2.1 Stávající konkurence na trhu	42
2.2.2 Nová konkurence.....	43
2.2.3 Dodavatelé	43
2.2.4 Odběratelé.....	44
2.2.5 Substituty.....	45

2.3 Primární výzkum dat.....	45
2.3.1 Metodologie výzkumu.....	45
2.3.2 Vyřazovací otázky	46
2.3.3 Analýza dat ve výzkumu	48
2.3.4 Souhrn výsledků a diskuze v návaznosti na podnikatelskou činnost	54
2.4 Souhrn a analýza výsledků za pomoci SWOT matice	55
2.4.1 Analýza S-W faktorů.....	57
2.4.2 Analýza O-T faktorů.....	58
3 Vlastní návrhy řešení.....	59
3.1 Popis podniku	59
3.1.1 Výběr vhodné strategie.....	59
3.1.2 Právní forma podniku	60
3.1.3 Umístění podniku	61
3.1.4 Pracovní doba	63
3.2 Obchodní plán.....	63
3.2.1 Dodavatelé.....	64
3.2.2 Outsourcing služeb	66
3.3 Marketingový plán.....	67
3.3.1 Produkt	67
3.3.2 Cena.....	68
3.3.3 Distribuce	69
3.3.4 Propagace	75
3.4 Finanční plán.....	78
3.4.1 Výdaje.....	78
3.4.2 Odhad tržeb	81
3.4.3 Cash Flow	82
3.4.4 Predikce zisků a ztrát za rok 2017 a 2018	84
3.4.5 Bod zvratu	85
3.5 Hodnocení rizik.....	85
3.6 Harmonogram realizace	88
Závěr	90

Seznam použitých zdrojů	92
Seznam tabulek	96
Seznam grafů.....	97
Seznam obrázků	97
Seznam příloh.....	98

Úvod

Podnikatelský plán pomůže podnikateli se dostat do svého vytyčeného cíle a snižuje rizika neúspěchu, které mohou nastat. Plán ulehčí nové společnosti vstup na trh a pomůže ji definovat svou vizi, cíle a také strategii. Díky němu může začínající podnikatel představit svůj plán potenciálním investorům a získat potřebné finanční prostředky pro začátek a rozvoj svého podnikání.

Diplomová práce na téma podnikatelský plán se bude zabývat založením nové obchodní společnosti, jejíž hlavní náplň činnosti bude provozování internetového obchodu s dětskými hračkami a potřebami. Práce se bude zabývat především samotným podnikatelským plánem, který je označován za jeden z nejdůležitějších dokumentů před založením samotného podniku a také v průběhu podnikatelské činnosti podniku, aby se mohl podnikatel držet svých vytyčených cílů.

K podnikání v odvětví hraček mě dovádí mé předchozí zkušenosti v tomto oboru a také samotný vývoj e-commerce v České republice, který každoročně roste. Hračky provází lidskou společností až do samého počátku a zároveň je provází po celý život. S hračkami si hrají nejen děti, ale také dospělí. Důležitost hraček si společnost uvědomuje již po tisíciletí a slouží jako výchovný prostředek.

Vymezení problému a cíle práce

Nákupy přes internet v posledních letech nabírají na intenzitě, popularitě. A také hlavně kvůli pohodlí zákazníka, rychlosti a snadnosti nákupu zboží. Nákup hraček prostřednictvím internetu také není výjimkou a počet celkových internetových obchodníků stále stoupá. Hlavní část tržeb a obrátu společností připadá na předvánoční období, kde tržby stoupají o desítky procent, u hraček to platí dvojnásob.

Je důležité, aby nová společnost, která vstupuje na trh, měla detailně a perfektně zpracovaný podnikatelský plán, aby mohla bez problémů vstoupit na trh a začít podnikat.

Tuto práci jsem se rozhodl zpracovat, protože jsem sám pracoval v jedné společnosti, která se zabývala prodejem hraček pro děti. Tato společnost nikdy nesestavovala před začátkem své činnosti podnikatelský plán, postupovala na trhu pouze intuitivně a díky absenci podnikatelského plánu a špatnému manažerskému řízení se dostala do značných problémů.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování ekonomicky reálného podnikatelského plánu pro založení společnosti specializující se na prodej hraček pro děti prostřednictvím internetového obchodu. Práce je zaměřena na průzkum trhu v oblasti e-shopů se zábavným zbožím určeného pro děti prostřednictvím standardních metod vycházejících ze strategického řízení a vlastního průzkumu trhu potřeb zákazníků formou dotazníku. Na základě výstupů z provedených analýz a vlastního výzkumu bude sestavena vhodná strategie a obchodní model společnosti, který bude podrobně rozpracován v marketingové, obchodní a finanční části plánu včetně zhodnocení rizik z projektu a harmonogramu jeho realizace.

Práce je rozdělena do tří částí. V první, teoretické části se nachází vymezení základních pojmů v oblasti podnikání s ohledem na oblast malých a středních podniků. Dále je navázáno na teorii samotného podnikatelského plánu, který je pro založení společnosti klíčový. V této části je také uvedena teorie strategických analýz, díky kterým se zjistí situace v obecném a oborovém okolí podniku. Poslední částí teoretické problematiky je věnována metodám sběru informací.

Teorie plynule navazuje na analytickou část, která se skládá ze standardních metod analýzy trhu – SLEPT analýza, která pomůže odhalit vnější vlivy, Porterův model pěti

sil, který zajistí analýzu oborového okolí. Také je zde uvedena analýza poptávky spotřebitelů prostřednictvím vlastního dotazníku. Všechny tyto výstupy budou použity v závěrečné SWOT analýze, na jejímž základě bude sestavena analýza podnikového prostředí.

Ve třetí a poslední návrhové části bude sestaven kompletní podnikatelský plán včetně strategie společnosti. Bude obsahovat podrobné marketingové, obchodní a finanční části plánu včetně hodnocení rizik z projektu a harmonogram jeho realizace. Celá návrhová část vychází na základě zjištěných výsledků v analytické části práce.

Práce je postavena na sběru z primárních a sekundárních dat. Zdrojem primárních dat je vlastní výzkum formou marketingového dotazníku, který je zaměřený na potenciální zákazníky v oblasti dětských potřeb. Sekundární data jsou potom získána z odborných knižních publikací, internetových článků a také ze statistických údajů, které slouží k sestavení samotného podnikatelského plánu. V diplomové práci využívám metody analýzy, syntézy a evaluace.

1 Teoretická východiska práce

V této kapitole bude představený a ujasněný význam malých a středních podniků, důležité pojmy jako jsou podnikatel, podnikání a jeho formy. V teoretické části práce je také vymezení podnikatelského plánu a jeho struktura, strategické analýzy a závěrem je zabýváno se metodami sběru informací.

1.1 Podnikání, podnikatel, podnikatelské riziko

Slovo podnikání patří mezi základy lidské kultury a civilizace. Dlouhou dobu však nebylo předmětem společenského zájmu, hodnocení a jeho studia. Teprve v 18. století tuto činnost pojmenoval Richard Cantillon (1680–1734), kterou nazval jako „entrepreneur“, neboli podnikatel (Srpková, Řehoř a kol. 2010).

Teorie podnikání v žádném případě nezaručuje automatický úspěch. Člověk musí mít nadání a příslušné vlastnosti podnikatele. Pomáhá mu však najít cestu k úspěchu a překonat bariéry. Existují podnikatelé, kteří žádnou teorii o podnikání nečetli, avšak přiznávají velký podíl na znalosti teorie na svém úspěchu (Srpková, Řehoř a kol. 2010).

Veber, Srpková a kol. (2012) si pojem podnikání nepředstavují jako jednoduchou definici, nýbrž tento pojem si představují jako několik následujících pojetí.

- **Ekonomické pojetí** – do podnikání zapojujete ekonomické zdroje a různé aktivity tak, aby se zvýšila počáteční hodnota. Jde o dynamický proces, do kterého vytváříte přidanou hodnotu.
- **Psychologické pojetí** – podnikáním se rozumí činnost, která je motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout nebo si něco vyzkoušet. Pomocí podnikání jde především o snahu seberealizace.
- **Sociologické pojetí** – tímto pojetím se rozumí vytváření pracovních míst, příležitostí a vytváření blahobytu pro všechny zainteresované.
- **Právnícké pojetí** - zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v § 2 definuje podnikání: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, který vešel v platnost 1.1.2014, slovo podnikání přímo nedefinuje. Je nahrazeno definicí podnikatele v § 420: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Podle Hisriche (1996) je podnikání proces, který vytváří něco jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání času a úsilí, přebírání finančních, psychologických a společenských rizik, ze kterých je získávána výsledná odměna v podobě peněžního a osobního uspokojení.

V případě pojmu **podnikatel** existuje následující řada definic (Veber, Srpová a kol. 2012: str. 15):

- „*Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,*
- *osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,*
- *iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.*“

Právní definice podnikatele dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v § 2:

- „*Osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*
- *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*“

Podnikatelské riziko souvisí především s rozhodováním podnikatele, které se týká jeho aktivit. Podnikatelovo rozhodování vychází z předpokladů, které se mohou nebo nemusí naplnit. Pro podnikatele je důležité, aby znal budoucí vývoj určitých faktorů. Pokud podnikatel zná s jistotou možné důsledky svého rozhodování, mluvíme o rozhodování za jistoty. Ve většině případů podnikatel nezná možné budoucí stavy, tudíž jeho rozhodování

je zatíženo nejistotou neboli podnikatelským rizikem. Proto je důležité, aby podnikatel zohledňoval aspekt rizika. Podnikatelské riziko souvisí zejména se změnami ve vnějším prostředí a také se změnami uvnitř společnosti. Většina změn nemá jednoduchý a předvídatelný průběh, dají se označit jako chaotická (Veber, Srpová a kol. 2012).

1.2 Význam malých a středních podniků

Skutečností je, že ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky (dále jen MSP) dominantní počet. V Evropě je až 19 milionů MSP. Tyto podniky tvoří 99,8 % všech firem v Evropské unii (dále jen EU) a zaměstnávají více než 74 milionů lidí (Veber, Srpová a kol. 2012).

Státy Evropské unie přijímají ekonomické a politické rozhodnutí a také strategie, díky kterým posilují národohospodářský vliv MSP.

- *Motivuje obyvatelstvo k podnikání.*
- *Usnadňuje vznik nových podniků.*
- *Poskytuje různé finanční úlevy.*

Hlavní instituce, která reprezentuje zájmy MSP na úrovni EU je Evropská asociace malých a středních podniků a živnostníků neboli UEAPME (Havlíček, Kašík, 2005).

Vymezení podniků podle typologie

Mezi nejuznávanější vymezení podniků patří nařízení komise EU. Tato metodika klasifikuje podniky dle následujících čtyř kritérií (Veber, Srpová a kol. 2012: str. 18):

- *„Počet zaměstnanců,*
- *roční obrat,*
- *bilanční suma roční rozvahy,*
- *nezávislost.“*

Na základě těchto kritérií jsou potom podniky tříděny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Rozdělení podniků dle EU

	Počet zaměstnanců	Roční obrat (EUR)	Bilanční suma roční rozvahy (EUR)
Mikropodnik	do 10	do 2 mil.	do 2 mil.
Malý podnik	do 50	do 10 mil.	do 10 mil.
Střední podnik	do 200	do 50 mil.	do 43 mil.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vebera, Srpové a kol. 2012)

Přínosy malých a středních podniků

MSP představují nejběžnější svobody. Tyto podniky dávají šanci k uplatnění lidí – dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. MSP nemohou dosáhnout monopolního postavení na trhu a jsou protipólem ekonomické a politické moci. Podniky tohoto typu nutí lidi přežít a učí je zodpovědnosti. Omyl znamená pád a ztrátu.

MSP obvykle nejsou vlastněny zahraničními subjekty. Efekty z jejich podnikání zůstávají v daném regionu (státě). Podpora MSP v dané oblasti ekonomicky oživuje tento daný region.

MSP tvoří v ČR více než 37 % hrubého domácího produktu, 50 % na výkonech a přidané hodnotě a zabezpečuje 60 % zaměstnanost. V poslední řadě jsou tyto podniky nositelem zaměstnanosti v řadě regionů (Veber, Srpová a kol. 2012).

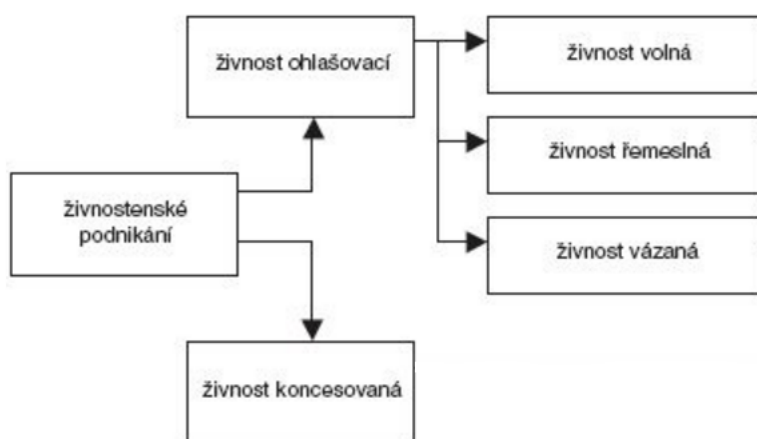
Omezení malých a středních podniků

MSP mají také samozřejmě i určitá omezení v podnikání. Mezi tyto omezení patří následující body (Veber, Srpová a kol. 2012: str. 22):

- „Mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížný přístup ke kapitálu, a tím i omezující možnost rozvojových kapacit,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky,
- ačkoliv jsou malé a střední firmy charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů,
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny.“

1.3 Právní formy podnikání

Podniky podle právní formy se dělí na podniky jednotlivce, osobní a kapitálové společnosti. Podnik jednotlivce vlastní jedna osoba a má pro podnikání v malém rozsahu dvě hlavní výhody – k založení stačí i menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. Mezi hlavní nevýhody patří obtížný přístup ke kapitálu a neomezené ručení za dluhy společnosti. Podniky jednotlivce jsou obvykle formou živnosti. Rozdělení živností najdete v obrázku č. 1.



Obrázek 1: Rozdělení živností

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Wolters Kluwer ČR, 2016)

Obecnou charakteristikou osobní společnosti je to, že jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami. Tyto osoby se dělí o zisky a případně odpovídají za ztráty. Společníci se osobně zúčastňují podnikání. Výhody a nevýhody jsou podobné jako u živností. Mezi osobní společnostmi řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.

U kapitálových společností je charakteristickým rysem kapitálová účast společníků, nikoliv osobní účast na podnikání. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svých vkladů. V České republice mezi formy kapitálových společností patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Synek, Kislingerová a kol. 2015).

Základní charakteristika osobních a kapitálových společností je popsána v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Osobní a kapitálové společnosti

	Osobní společnosti		Kapitálové společnosti	
	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Minimální počet zakladatelů	2 fyzické nebo 2 právnické osoby nebo jejich kombinace	1 komplementář a 1 komanditista	1 fyzická nebo 1 právnická osoba	1 fyzická nebo 1 právnická osoba
Minimální výše ZK	0 Kč	komanditista 5 000 korun	1 Kč	2 000 000 Kč
Zakladatelský dokument	společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků	společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků	společenská smlouva nebo zakladatelská listina	stanovy
Orgány společnosti	všichni společníci	komplementáři	valná hromada, jednatelé, dozorčí rada	valná hromada, představenstvo, dozorčí rada
Ručení	neomezeně	komplementář-neomezeně, komanditista-do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu dle OR	neručí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

1.4 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán je písemně zpracovaný materiál, který zpracovává podnikatel ještě před založením nového podniku. Tento plán popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory, které souvisí se založením nového podniku. Potenciální investoři budou po podnikateli tento plán vyžadovat, aby mohli být seznámeni s podnikatelskými plány a jejich riziky. Podnikatelský plán napomáhá i samotnému podnikateli, aby si ujasnil své představy o jeho provozu (Hisrich, Peters, 1996).

Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) musíme podnikatelský plán sestavit, abychom mohli posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského plánu. Podnikatelský plán by měl především sloužit podnikateli k interním účelům. Podnikatel většinou komplexně zpracuje podnikatelský plán až ve chvíli, kdy jej vyžaduje banka nebo investor.

Teoretická podoba podnikatelského plánu je sestavována na základě odborných knižních publikací od Korába, Peterky a Režňákové (2007) a také od známých autorů Hisriche a Peterse (1996).

Titulní strana

Podle Korába, Peterky a Režňákové (2007) titulní strana představuje stručný výklad o obsahu podnikatelského plánu. Titulní strana obvykle obsahuje následující důležité údaje:

- Název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů,
- kontakty (telefon, e-mail),
- popis podniku,
- právní forma podniku.

Exekutivní souhrn

Tahle kapitola se obvykle zpracovává až po celém sestavení podnikatelského plánu v rozsahu několika stran. Je-li vypracován přímo pro potenciální investory, je důležité, aby v maximální míře dokázal podnítit jejich zájem. Investoři se rozhodují právě na základě exekutivního souhrnu, jestli má význam si přečíst celý podnikatelský plán jako celek. Exekutivní souhrn představuje stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka plánu, silné stránky, očekávání, stručný finanční plán. Cílem exekutivního souhrnu je probudit zvědavost, aby čtenář pokračoval ve čtení celého dokumentu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Analýza odvětví

Koráb, Peterka, Režňáková (2007) uvádí, že do této kapitoly je zahrnutá zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou všichni významní konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek. Také se tady počítá s možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Rovněž je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a

historických výsledků. Dále je vhodné počítat v téhle kapitole s přírodními faktory, politickou situací a legislativními podmínkami. V poslední řadě je důležitá také analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

Popis podniku

Popis podniku představuje jeho podrobné rozepsání. Potenciální investor potřebuje mít představu o tom, jak podnik bude velký. Popis by měl představovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, strategie, cíle a cesty k jejich dosažení (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

- Umístění podniku (lokalita),
- přehled personálu (organizační schéma),
- kancelářské vybavení.

Výrobní/obchodní plán

Výrobní plán potřebují podniky, které jsou výrobního charakteru. Úkolem výrobního plánu je detailně popsat celý výrobní proces. Musí obsahovat také informace o svých subdodavatelích. Pokud bude výrobu zcela zajišťovat sám podnikatel, je nutné uvést popis závodu, strojů a zařízení, smluvní podmínky, výrobní náklady a budoucí kapitálové potřeby. Všechny tyto náležitosti jsou nutné, aby potenciální investor mohl vyhodnotit potřebu financování.

Jde-li o maloobchodní prodejnu nebo o poskytování služeb, bude se tato kapitola nazývat „obchodní plán“. Musí obsahovat informace o nákupu zboží, systém inventarizace a potřebné skladovací prostory (Hisrich, Peters, 1996).

Marketingový plán

Marketingový plán nám vysvětluje, jakým způsobem se bude zboží nebo služby distribuovat, oceňovat a propagovat. Potenciální investoři považují marketingový plán za nejdůležitější součást podnikatelského plánu a za zajištění úspěchu nového podniku. Marketingový plán není důležité zpracovat jenom pro podnikatelský plán, ale je potřeba ho zpracovávat každoročně na příštích dvanáct měsíců. Podnikatelovi slouží jako průvodce pro krátkodobé rozhodování. Proto je nutné jej soustavně kontrolovat a upravovat na týdenním či měsíčním základě (Hisrich, Peters, 1996).

- Ceny,
- distribuce,
- propagace,
- odhad odbytu výrobku,
- kontrolní opatření.

Organizační plán

V organizačním plánu je stanoveno, jakou formou je podnik vlastněn. Jde-li o osobní vlastnictví, partnership nebo obchodní společnost. V případě partnerství je potřeba uvést příslušné smluvní podmínky. V obchodní společnosti je nutné podrobně rozvést údaje o akciích, uvést jména, adresy a základní informace o ředitelích a dalších funkcionářích podniku (Hisrich, Peters, 1996).

- Forma vlastnictví,
- společníci nebo hlavní akcionáři,
- pravomoci šéfů,
- průprava manažerského týmu,
- úkoly a zodpovědnost členů vedení.

Finanční plán

Finanční plán v podnikatelském plánu patří mezi nejdůležitější jeho části. Představuje objemy investic, které nový podnik potřebuje. Také ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek.

Finanční plán se skládá ze tří oblastí. V první oblasti sumarizuje předpovědi příslušných příjmů a výdajů alespoň na tři příští roky. Odhady pro první rok udává na měsíčním základě. Zahrnuje očekávané tržby, náklady na zboží, všeobecné a administrativní výdaje. Čistý zisk po zdanění se stanoví na základě odhadů důchodové daně.

Druhá část finančního plánu představuje hotovostní toky v příštích třech letech. Odhady pro první rok se udávají na měsíčním základě.

Poslední, třetí částí finančního plánu je odhad bilance, který poskytuje informace o finanční pozici podniku k určitému datu. Shrnuje aktiva a pasiva podniku, všechny investice a nerozdělený zisk (Hisrich, Peters, 1996).

- Odhad výkazů příjmů a ztrát,
- odhady hotovostních toků,
- odhad bilance,
- bilanční analýza,
- zdroje a použití prostředků.

Hodnocení rizik

Před založením každého nového podniku nastávají určitá potenciální rizika, které existují v daném odvětví a v konkurenčním prostředí. Pro podnikatele je důležité, aby tyto rizika dopředu rozpoznal, analyzoval je a připravil si účinnou strategii k jejich zvládnutí. Velké rizikem často vyplývá z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby nebo technologického pokroku či manažerského týmu. Pokud výše uvedené faktory neohrožují podnik, měl by plán obsahovat vysvětlení proč je tomu tak.

Pokud se projeví některé z těchto rizik, je žádoucí, aby měl podnikatel k dispozici alternativní strategie řešení. Tato kapitola ukazuje potenciálnímu investorovi, jestli je podnikatel si vědom závažných rizik a jak je připraven jim v případě potřeby čelit (Hisrich, Peters, 1996).

- Hodnocení slabých stránek podniku,
- nové technologie,
- plány pro nepředvídané okolnosti.

Příloha

Příloha obvykle obsahuje veškeré informativní materiály, které není zapotřebí začlenit do vlastního textu. Příkladem dokumentace je korespondence od zákazníků, distributorů nebo subdodavatelů. Do přílohy patří také další dokumenty, které informují, například informace z primárního výzkumu či zprostředkované údaje. Dále by měla obsahovat všechny nájemní, subdodavatelské a další uzavřené smlouvy, včetně ceníků dodavatelů a konkurentů (Hisrich, Peters, 1996).

- Korespondence,
- údaje z průzkumu trhu,
- nájemní a jiné smlouvy,

- ceníky dodavatelů.

1.5 Strategická analýza a její nástroje

Strategická analýza zahrnuje především analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, makrookolím, odvětvím, konkurenčními silami, trhem a konkurencí. Představuje východisko pro výběr poslání, cílů a strategie k jejich naplnění. S ohledem na cíle strategické analýzy můžeme vymezit dvě základní strany její orientace – analýza orientovaná na vnější okolí podniku a analýza vnitřních zdrojů a schopnosti podniku (Synek, Kislíngerová a kol. 2015).

1.5.1 SLEPT analýza

Tato analýza může být využita pro strategické analýzy zaměřené na vysokých úrovních, pro korporátní, business nebo také pro marketingovou strategii. Struktura pro všechny tyto typy strategií bývá stejná. Analýza SLEPT by měla být zpracována tak, aby odpovídala vývojovým trendům a jevům pro daný obor (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).

Sociální oblast

Tato oblast je velmi užitečná, protože sociální faktory mohou ve velkém měřítku ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také mohou ovlivňovat i nabídku např. ochota pracovat. Je potřeba brát v úvahu pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, na své spoluobčany a na organizaci. Důležité je také brát v potaz, zda je dostatek pracovních sil a sociální trendy jako je využití IT nebo virtuálních nákupů (Mallya, 2007).

Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa (2013) uvádí, že v sociální oblasti u společenských faktorů na rozhodování o byznys strategii doporučují hodnotit zejména tyto faktory.

- Společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (zaměstnanců, zákazníků, konkurentů), zejména ve vztahu k oblasti našemu podnikání,
- životní styl a jeho změny,
- životní úroveň a její změny,

- demografické faktory,
- další relevantní faktory k ohledu na naše podnikání.

Legislativní oblast

V analýze této oblasti hraje důležitou roli samotný stát. V každé zemi existuje řada zákonů, norem, vyhlášek, které vyznačují prostor pro podnikání a také upravují samotné podnikání. Všechny tyto zákony mohou silně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Jsou to například tyto zákony – daňové zákony, občanský zákoník, obchodní zákoník, antimonopolní zákony (Mallya, 2007).

Právní systém je do velké míry determinován politickou situací v České republice. V tomhle případě i situací v Evropské unii. Je nutné odhadnout vývoj právních norem uskutečňovat v kontextu závěrů politického prostředí. Z hlediska časové posloupnosti by asi bylo vhodnější analýzu politické oblasti předřadit před analýzu legislativní oblasti (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

Ekonomická oblast

Analýza této oblasti je důležitá pro odhad ceny pracovní síly, odhad cen produktů a služeb. V ekonomické oblasti se také sledují otázky daní, stability měn, makroekonomické ukazatele, zaměření na specifický trh (Nitana, 2011).

Mallya (2007) uvádí, že míra ekonomického růstu ovlivňuje růst podniku. Vyvolává rozsah příležitostí a hrozeb. Tyto faktory je potřeba dopředu analyzovat:

- Zda existuje centrální banka, jaký je bankovní stav,
- jak vysoké je daňové zatížení,
- jaká je cenová politika,
- jaká je úroková míra, inflace,
- jaké jsou trendy v nezaměstnanosti,
- zda jsou překážky při importu a exportu.

Důležité je si uvědomit, které ekonomické faktory ovlivňují situaci na trhu se zbožím a na trhu práce. Mezi ně patří především:

- Vývoj ekonomiky jako celku,

- státní rozpočet, výdaje státu, deficit státu,
- nezaměstnanost,
- inflace,
- vývoj kurzu měny,
- vývoj mezd (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

Politická oblast

Politické faktory je také důležité analyzovat, protože mohou výrazně ovlivňovat rozhodování a tím měnit podnikatelské prostředí v dané zemi. Mezi důležité faktory patří například:

- Stabilita vlády a stabilita politického prostředí,
- podpora zahraničního obchodu,
- výdaje vlády,
- ekonomická politika vlády – monetární, fiskální (Mallya, 2007).

Před business strategií je důležité také zmapovat faktory související s politikou v zemi. Politická rozhodnutí mohou významně ovlivňovat ekonomickou situaci v zemi a také podmínky pro podnikání.

- Kdo zvítězí v příštích volbách a jaké jsou volební programy a záměry?
- Nehrozí války, embarga, nepokoje?
- Budou se měnit minimální mzdy a sociální dávky?
- Lze očekávat změny podmínek zaměstnávání pracovníků (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013)?

Technologická oblast

Analýza v technologické oblasti je důležitá, protože podnik se pohybuje v nějakém určitém společenském prostředí a není izolován. Změny v této oblasti mohou ovlivnit okolí společnosti. Náskok a předvídatost v technickém rozvoji se může stát hlavním činitelem úspěchu podniku. Je potřeba brát v úvahu:

- Rychlá změna technologie v daném prostředí,
- nesoustředovat se příliš na málo významné inovace,
- výdaje vlády na vědu a výzkum (podpora),

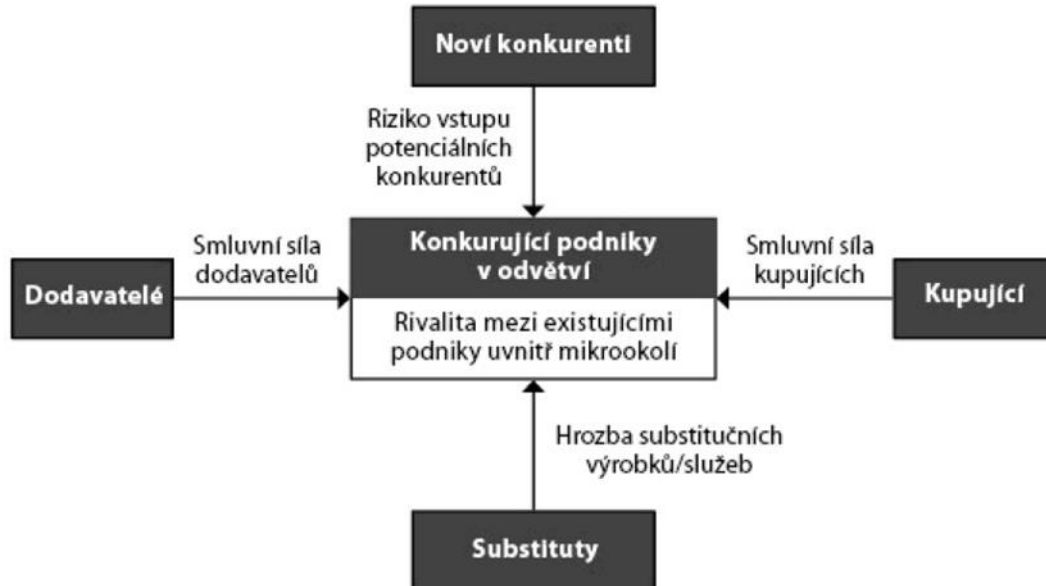
- substituty, které mohou inovací nahradit dané momentální produkty,
- výše výdajů na výzkum (Mallya, 2007).

1.5.2 Porterova analýza

Porterova analýza je vhodná pro zkoumání určitého odvětví, ve kterém podnik působí. Při určování trhu je potřeba, aby podnik zvážil hranice odvětví. Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky a nabídky. U poptávky je možnost substituce výrobku za jiné. U nabídky je jednoduchost, se kterou může podnik přemístit své výrobky a služby na nové tržní segmenty (Blažková, 2007).

Porterův model konkurenčních sil je rámec pro zkoumání konkurentů našeho podniku. Pro vypracování podnikatelského plánu postačí vypracování pěti oblastí, ve kterých je nutné posuzovat hrozby ze strany existující a také ze strany budoucí konkurence našeho podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Porterův model je zobrazen na obrázku č. 2, přičemž další text se zabývá jeho bližším popisem.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Businessinfo, 2016, převzato)

Stávající konkurence na trhu

Konkurence může být ovlivněna velikostí a počtem, odlišností mezi výrobky a službami a také úrovní bariér vstupu na trh. Rivalita na trhu je silná, pokud se na trhu vyskytuje velký počet malých nebo stejně velkých konkurentů nebo také pokud výrobek (služba) nelze odlišit od ostatních. Nejsilnější hrozba stávající konkurence je, pokud trh stagnuje nebo velmi pomalu roste (Blažková, 2007).

Nová konkurence

Nová konkurence představuje subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit. Zjišťování rizika tohoto typu není jednoduché, většinou ho lze pouze odhadovat na základě určitých charakteristik (atraktivnost na trhu, dosahovaný zisk, budoucí vývoj trhu, bariéry vstupu na tento trh. V případě, že zakládáme nový podnik, budeme zrovna my nabývat charakterem nové konkurence. V tomto případě je naše analýza o nové konkurenci spíše posouzením rizika budoucího „zahušťování“ trhu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Podle Blažkové (2007) u nové konkurence náš podnik zajímá pravděpodobnost a jednoduchost, s jakou mohou noví konkurenti vstoupit na trh a tím zvýšit konkurenční tlak.

Dodavatelé

Neboli vyjednávací síla dodavatelů. Představuje nám velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu, pokud je tato strana monopol, na trhu je nedostatek potřebných zdrojů pro naši výrobu a pokud je velká převaha poptávky na daném trhu nad nabídkou (Blažková, 2007).

Odběratelé

Neboli vyjednávací síla kupujících. Zajímá nás struktura a koncentrace kupujících na trhu. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, pokud existuje pouze několik významných kupujících na trhu, kteří nakupují ve velkém objemu, odběratelé mají nízké náklady spojené s přechodem jinam, mají všechny informace (Blažková, 2007).

Substituty

Substituty plynou z ohrožení našich produktů na trhu jinými produkty, kterou mají příbuznost. Tyto produkty mohou ty naše určitým způsobem nahrazovat. V případě hraček je krásným příkladem nahrazování klasických hraček elektronickými hračkami, například tablet (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Podle Blažkové (2007) substituty představují možnost alternativních výrobků nebo služeb, která nahrazuje současnou nabídku na trhu. Hrozba substitučních výrobků představuje, že si zákazník vybere výrobek, který lépe uspokojí jeho potřeby nebo si koupí odlišný výrobek, který uspokojí jeho potřeby ve stejném měřítku.

1.5.3 Marketingový mix

Marketingový mix je důležitý nástroj, podle kterého nová společnost sestaví základní směr, kterým se bude ubírat na trhu. Marketingový mix se skládá ze čtyř veličin, a to produkt, či služba, cena, distribuce a propagace. Všechny tyto veličiny se od sebe liší v závislosti na typu odvětví, cíli podniku, povaze trhu nebo velikosti firmy (Koráb, Mihalisko, 2005).

Produkt nebo služba

Znamená v podstatě cokoliv, co je nabízeno na trhu. V rámci produktu nebo služby se vyskytují další proměnné veličiny, které je potřeba promítnou do celého marketingového plánu. Například balení, značka, servis, design. Všechny tyto prvky mohou odlišovat od konkurenčních výrobků:

- Jádru produktu – samotný užitek, přínos, který zákazník kupuje.
- Vlastní produkt – vzhled, název, kvalita, design, obal.
- Rozšířený produkt – servis, záruky, dodávky, instalace, finanční služby (Koráb, Mihalisko, 2005).

Cena

Stanovení ceny je jeden z nejsložitějších úkolů, který stojí před novým podnikem. Špičková kvalita výrobku nebo služby může vyvolat vyšší cenu, než má konkurence. Při stanovení ceny je nutné zohlednit všechny náklady (pořizovací náklady, slevy, dopravné

a další režijní přírážky). Výše ceny může také být závislá na poptávce po výrobku (Koráb, Mihalisko, 2005).

Distribuce

Na trhu existuje spousta způsobů, jak dostat zboží k zákazníkovi. Možnost, jak dostat zboží zákazníkovi se hodně liší podle toho, zda se podnik zaměřuje na konečného zákazníka (B2C) nebo na podnik (B2B).

Podniky, které jsou zaměřeny na konečného zákazníka, mají nastavené veškeré aktivity tak, aby dosáhly až k němu. Podle mnohých studií se potvrdilo, že tyto podniky v tomto segmentu (B2C) utrácejí nepřiměřeně vysoké částky za neefektivní marketingové kampaně.

Naopak v segmentu B2B je nedostatek marketingu a tím brání rozvoji na tomto trhu. Podniky se zaměřují především na rychlost a získání prvního hráče na trhu, aby získaly co největší podíl na B2B trhu. Manažeři nejsou ochotní vidět, jak důležitou roli při realizaci podnikových cílů hraje strategický marketing.

Zákazník, který je se svým stávajícím dodavatelem spokojený nadále sleduje trh, monitoruje možnosti dalších dodavatelů a vnímá i další signály (Koráb, Mihalisko, 2005).

Propagace

Propagace je dalším nástrojem marketingového mixu. Propagace má za úkol přilákat zákazníky. Vytváří a veřejně šíří věrohodné informace. Propagace je propojená s určitými nástroji. Tyto nástroje se nazývají komunikační mix.

- Reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (vztahy s veřejností),
- osobní prodej,
- přímý marketing (direct).

U komunikačního mixu je důležité, aby správně a přesně navazoval na ostatní prvky marketingového mixu. Propagace vyráběných nebo prodávaných produktů je nedílnou součástí celého marketingového mixu (Urbánek 2010).

1.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používaným nástrojem strategické analýzy. Tato analýza představuje všeobecný rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost čtyř faktorů:

- Silné (Strengths),
- slabé (Weaknesses),
- příležitostí (Opportunities),
- hrozeb (Threats).

Koráb, Peterka, Režňáková (2007) uvádí, že silné a slabé stránky jsou interní faktory, které můžeme ovlivňovat a máme nad nimi určitou kontrolu (např. jedinečnost produktu, špatné manažerské schopnosti). Příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které samy o sobě neovlivníme. Na tyto faktory jsme schopni pouze nějakým způsobem reagovat. V následujících tabulkách jsou představeny náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku a náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb (legislativa – daňová politika státu, situace na trhu práce). V řadě případů bývá SWOT špatně analyzována a zpracována, proto v následující tabulkách je uveden vzorový příklad SWOT analýzy.

Tabulka 3: Návrhy silných a slabých stránek podniku

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
Management	Vize	Není strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý poruchový IS
Finance	Solidní cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Korába, Peterky, Režňákové, 2007)

Tabulka 4: Návrhy pro příležitosti a hrozby podniku

Oblast	Příležitosti	Hrozby
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Nejsou dominantní hráči	Silná, rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický rozvoj	Nové tržní niky (výklenky)	Nároky na znalosti
Ekonomické trendy	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil náš trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhů	Nová konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Korába, Peterky, Režňákové, 2007)

Analýza S-W

Tato analýza spočívá v hodnocení jednotlivých faktorů z hlediska vlivu na podnik. Základem je přiřazení váhy (neboli vyjádření důležitosti nebo závažnosti faktoru) a k tomu přiřazení bodového ohodnocení (např. 1 až 5). Vynásobením těchto dvou činitelů se získá skóre. Součet tohoto skóre dává celkové komplexní hodnocení. Každý analyzovaný faktor musí být posouzen z hlediska závažnosti, protože ne každý silný faktor posiluje podnik, a ne každé slabý faktor oslabuje podnik (Blažková 2007).

Tabulka 5: Zjednodušená S-W analýza

Faktor	Váha	Body	Skóre
Personalistika	0,15	2,5	0,375
Cenová politika	0,2	4,2	0,84
Vztahy se zákazníkem	0,25	1,8	0,45
Výrobek	0,4	3,3	1,32
Celkem	1		2,985

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažkové, 2007)

Analýza O-T

Pro tuto analýzu platí podobná pravidla jako pro analýzu S-W. U příležitostí posuzujeme jejich pravděpodobnost úspěchu a jejich přitažlivost. U hrozeb posuzujeme jejich pravděpodobnost výskytu a jejich závažnost.

Závěrem je potřeba vypracovat plán, který by využil příležitostí a eliminoval hrozby v případě jejich skutečností (Blažková, 2007).

1.6 Metody sběru informací

Podle Blažkové (2007) se metody sběru informací rozlišují na několik kategorií. Jedná se o metody sběru primárních a sekundárních informací a metody pro sběr kvantitativních a kvalitativních informací.

1.6.1 Metody sběru primárních informací

Pomocí **kvantitativních metod** zjišťujeme odpovědi na určité otázky, např. kolik zákazníků je spokojeno s naším výrobkem. Existuje několik různých typů dotazování.

- Písemné dotazování – pomocí dotazníku posílaného poštou, ankety.
- Dotazování prostřednictvím internetu – e-mail, webové stránky, sociální sítě.
- Telefonické dotazování.
- Panelová diskuze – panelem se rozumí určitá skupina lidí, kteří dopředu souhlasili v opakujících se průzkumech (Blažková, 2007).

Kvalitativní metody se používají v případech, kdy chceme zjistit, jaké má zákazník názory, motivy, důvody určitého chování, které nejdou vyjádřit v číslech. Kvalitativní metody se používají také při testování nových výrobků.

- Skupinové diskuze – diskuze pod vedením moderátora o různých problémech a otázkách. Účelem je získat nové názory, pohledy a informace.
- Hlubkové rozhovory – jsou vedené nejčastěji s psychologem, který se snaží od respondenta získat nové informace pomocí různých otázek a testů.
- Brainstorming – většinou ve skupině. Po určitou dobu se zapisují všechny nápady, které účastníci dostanou. Po uplynutí této doby jsou tyto nápady probírány a tříděny.

Malé a střední podniky spíše využívají při plánování kvantitativní metody. Kvantitativní výzkum dat umožňuje vyhodnotit větší množství dat. Kvantitativní výsledky výzkumu jsou více realistické než výsledky z kvalitativních výzkumů (Blažková, 2007).

1.6.2 Metody sběru sekundárních informací

- Informace z časopisů, knih a novin.
- Oslovení firem, úřadů a asociací.

- Vyhledání informací na internetu (Blažková, 2007).

1.6.3 Metody sběru informací na internetu

Jedná se o jednu z metod sběru informací, která je levná a rychlá, ale může se stát, že nepřinese vždy přesné informace. Jde o metodu, kterou využívají často malé firmy, protože je to pro ně nejjednodušší způsob, jak zjistit informace, které potřebují vědět. Mezi tyto informace patří např. preference zákazníků, spokojenost zákazníků, informace o trzích, informace o konkurenci. Výzkum na internetu je dobře využitelný zejména pro zjišťování názorů či monitorování chování vymezených cílových skupin, které využívají internet ve větší míře (např. studenti, manažeři apod.). Při výzkumu prostřednictvím internetu můžeme získávat primární i sekundární informace (Blažková, 2007).

2 Analýza problémů a současné situace

V této kapitole se bude podrobně věnováno strategickým analýzám tržního prostředí, ve kterém bude nově založená firma působit. Nejprve bude zaměřeno na SLEPT analýzu, která pro nás představuje obecné okolí podniku. Následuje popis oborového okolí pomocí Porterovy analýzy. Poté bude vypracována analýza získaných dat od respondentů a interpretace výsledků z provedeného výzkumu. Souhrn výsledků z provedených analýz bude použit pro sestavení SWOT matice a následné volby vhodné strategie pro začínající podnik.

2.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je zaměřena na makroekonomické okolí podniku, která zkoumá pět základních oblastí. Výstupy z této analýzy budou použity při sestavování SWOT matice.

2.1.1 Sociální oblast

Využívání internetu v ČR

V ČR využívá internet téměř 75 % žen a více než 78 % mužů starších 16 let. Podle statistických zjišťování, s vyšším věkem klesá počet uživatelů internetu. Jak obyvatelé využívají internet, je uvedeno v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Využití internetu v ČR

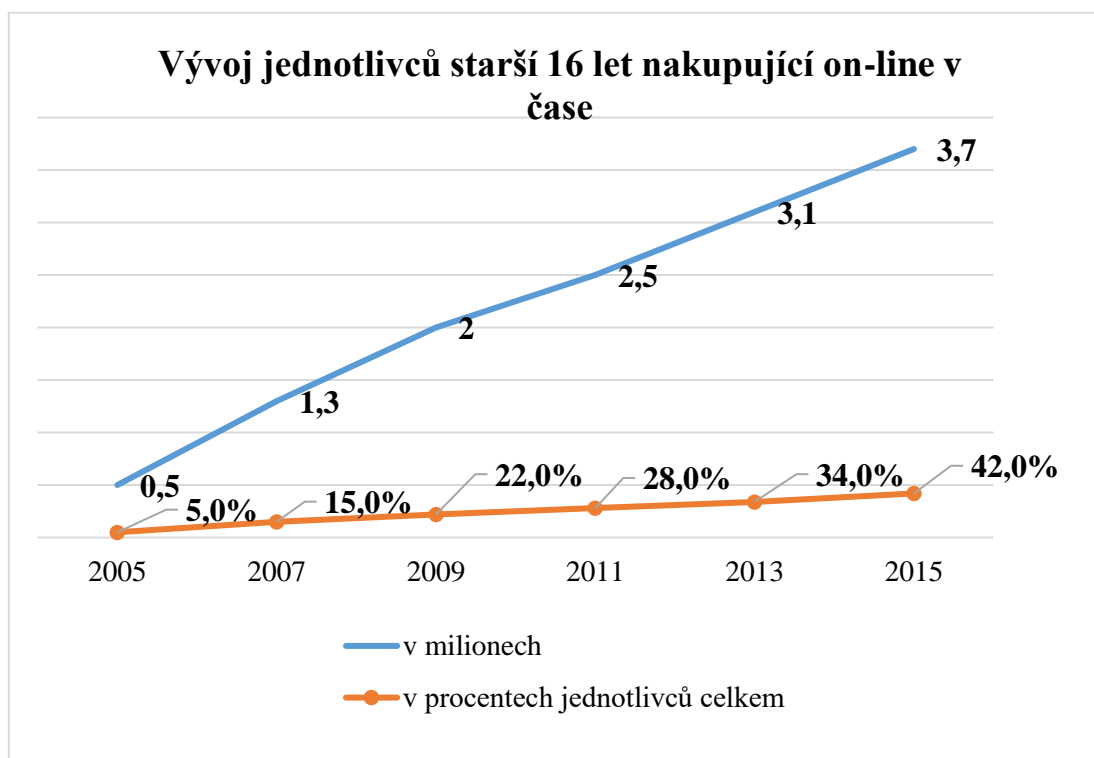
	2016	
	Ženy	Muži
16-24 let	96,5 %	96,2 %
25-34 let	96,0 %	93,0 %
35-44 let	94,5 %	95,1 %
45-54 let	90,5 %	88,9 %
55-64 let	68,8 %	69,1 %
65-74 let	41,7 %	47,1 %
75+	7,9 %	20,7 %
Celkem 16+	74,8 %	78,2 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Internetové nákupy

Není žádným tajemstvím, že nákupy a objem utrácených peněz na internetu každoročně stoupají. Proto jsou internetové nákupy zařazovány jako důležitý sociální faktor. Podíl tržeb na internetu na celkových maloobchodních tržbách stoupl téměř na 10 %. Mezi nejsilnější období pro internetové obchodníky patří předvánoční období. Pro obchody s hračkami to platí dvojnásob. Minulý rok rostl počet nových výdejen a prodejen. Obchodníci tak prolínají internetový a kamenný prodej. Zákazníci totiž stále více preferují objednat si zboží na internetu a poté si ho vyzvednout osobně. Ředitel Heureka.cz Tomáš Braverman uvádí, že počet kamenných výdejen minulý rok vzrostl na 9000. To je o 1000 více než v roce 2015 (CN Invest, 2017).

Obyvatelé ČR také internet využívají právě k online nákupům. Nákupy každoročně rostou, v roce 2015 nakoupilo přes internet zhruba 3,7 milionu obyvatel, což představuje 42 % populace, která využívá internet. Jak v letech rostly nákupy najdete v grafu č. 1.



Graf 1: Nákupy přes internet
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Počty narozených dětí

Pozitivním sociálním faktorem je, že počet narozených dětí každoročně neklesá. Naopak mírně roste. Jen v roce 2013 počet narozených klesl o zanedbatelný počet. Mezi narozenými dětmi každoročně mírně převažují chlapci. Počty narozených dětí najdete v tabulce č. 7.

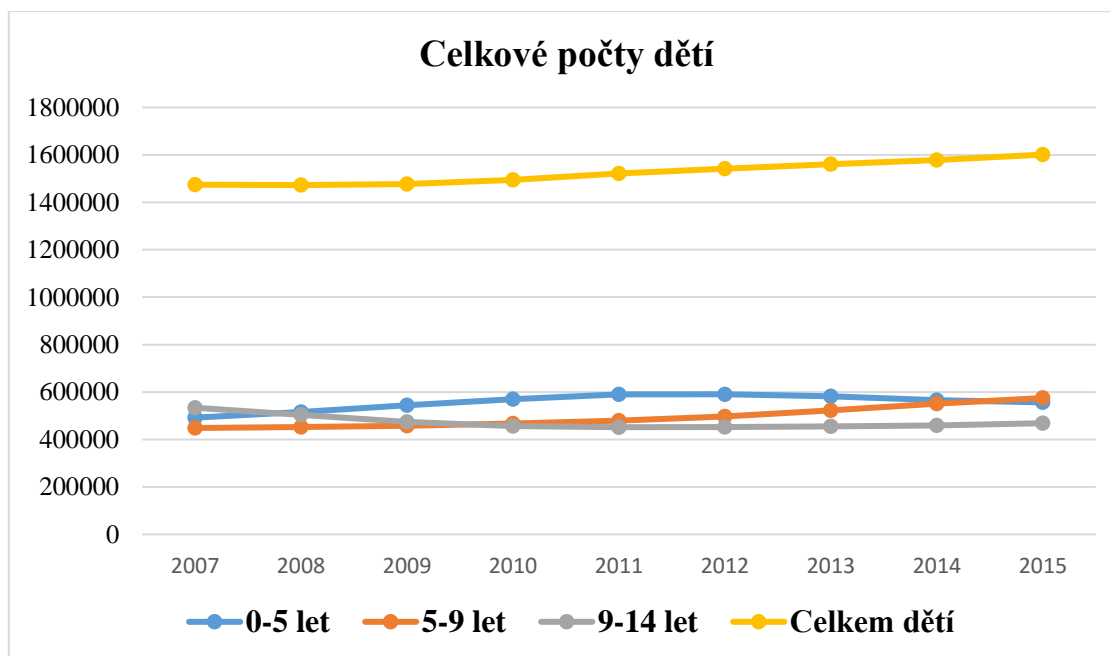
Tabulka 7: Počty narozených dětí

	2012	2013	2014	2015
Počet narozených dětí	108576	106751	109860	110764
Chlapci	55536	54702	56410	56817
Dívky	53040	52049	53450	53947

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Celkový počet dětí

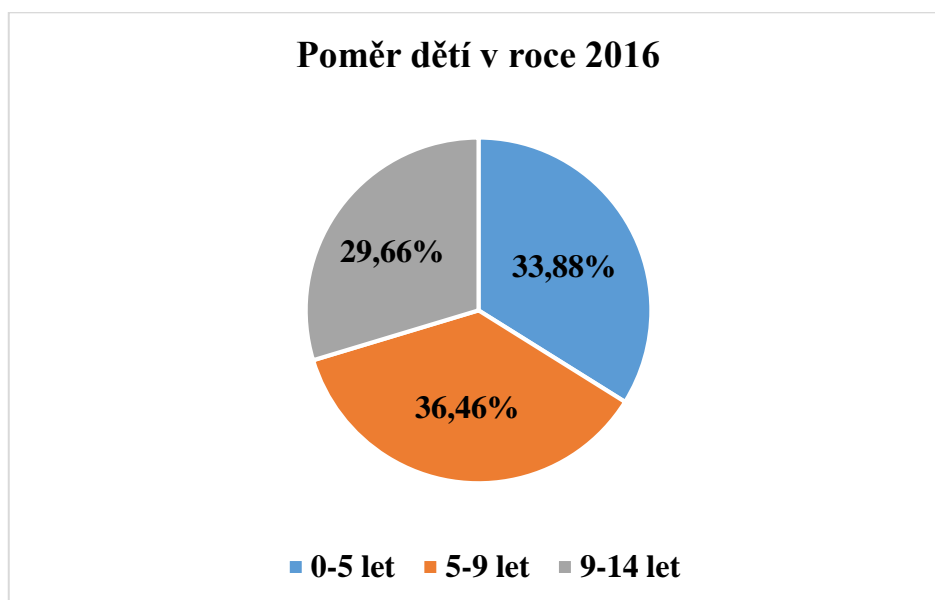
Celkový počet dětí ve věku 0-14 let zůstává každoročně bez velkých výkyvů. V roce 2016 bylo v ČR celkem 1 623 tis. dětí. Vývoj počtu dětí můžete vidět v grafu č.2. Také tu uvidíte vývoj počtu dětí ve třech věkových kategoriích. Celkem pozitivním faktem je, že mladších a menších dětí (0-5 let a 5-9 let) je více než starších dětí (9-14 let).



Graf 2: Celkové počty dětí v letech 2007 až 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dle European Commission, 2017)

V grafu č. 3 je potom vyobrazen poměr počtu dětí dle tří věkových skupin v roce 2016. Nejvíce dětí se nachází ve věkové skupině 5-9 let, celkem 36,46 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou děti od narození do 5 let, celkem 33,88 %. Nejméně dětí představuje nejstarší skupina 9-14 let, celkem 29,66 %.



Graf 3: Poměr dětí v roce 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle European Commission, 2017)

Děti a moderní zařízení

Velmi důležitým sociálním aspektem je, že v dnešní době mají děti od mala přístup k elektronickým zařízením a také k internetu. Dnešní děti si už netouží tolik hrát s ostatními dětmi venku a také s hračkami. Stále více chtějí trávit čas s počítačem, chytrým telefonem anebo také s tabletem. Mnoho dětí také s těmito zařízeními využívá internet. Mají také přístup k sociálním sítím, na kterých mají často svůj osobní profil. Díky téhle dnešní době plné počítačů a online komunikace se bude nová společnost zaměřovat na děti v nižším věku.

2.1.2 Legislativní oblast

Právo pro podnikatele (2015) na svých internetových stránkách uvádí, že značná část internetových obchodů nedodrží své povinnosti a tím dochází ke klamání spotřebitelů. Nejčastěji nezpracovali na novém občanském zákoníku – zákon č. 89/2012 Sb.

Obchodníci totiž často informují spotřebitele podle starého, neplatného občanského zákoníku. Nejčastější prohřešky byly v těchto bodech.

- Použití nekalých obchodních praktik (§ 4 a 5 zákona o ochraně spotřebitele). Neposkytnutí zákonem stanovených informací. Uvedené neúplné či zavádějící informace o prodávajícím, podmínkách uzavření smlouvy.
- Neposkytnutí řádných informací (§ 13 zákona o ochraně spotřebitele). Řádné informace ohledně rozsahu, podmínkách a způsobu uplatnění práva z vadného plnění spotřebiteli.
- Nesplnění formálních náležitostí při vyřizování reklamací (§ 19 zákona o ochraně spotřebitele).

Na podnikání v oblasti hraček dohlíží různé legislativní předpisy. Hračky může prodejce uvádět na trh, pokud neohrožují bezpečnost a zdraví dětí nebo třetích osob při používání určeným způsobem na obvyklé chování dětí. Hračky, psací a kreslicí potřeby, modelovací hmoty pro děti podléhají zákonu č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky. Tento zákon stanovuje mimo jiné, práva a povinnosti dovozců, výrobců a distributorů hraček.

Na hračky se také vztahuje zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Ke hračkám se vztahují také další různé vyhlášky, normy a předpisy.

Od 1. ledna 2014 je podnikání právnických osob upraveno zákonem o obchodních korporacích. Ten přinesl několik změn. Jedná se o snížení minimální výše základního kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč. Další změna spočívá v tom, že i jednatel může ručit osobním majetkem za škody vzniklé v podnikání společnosti s ručením omezeným. A to v případě, že svou funkci nevykonával s nezbytnou loajalitou. Společnosti už také nemusí vytvářet rezervní fond.

Vznikl také nový zákon, který malým obchodníkům může ztížit podnikání. Jde o zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. **Finanční správa (2016)** uvádí, že nevykázané příjmy dosahují v ČR cca 170 mld. ročně. Tato legislativa má pomoci zefektivnit výběr daní. Pro internetové obchody tento zákon vyjde v platnost ve druhé fázi, to je 1. března 2017. Pro nově vznikající společnost to znamená zvýšené počáteční náklady vstupu na trh.

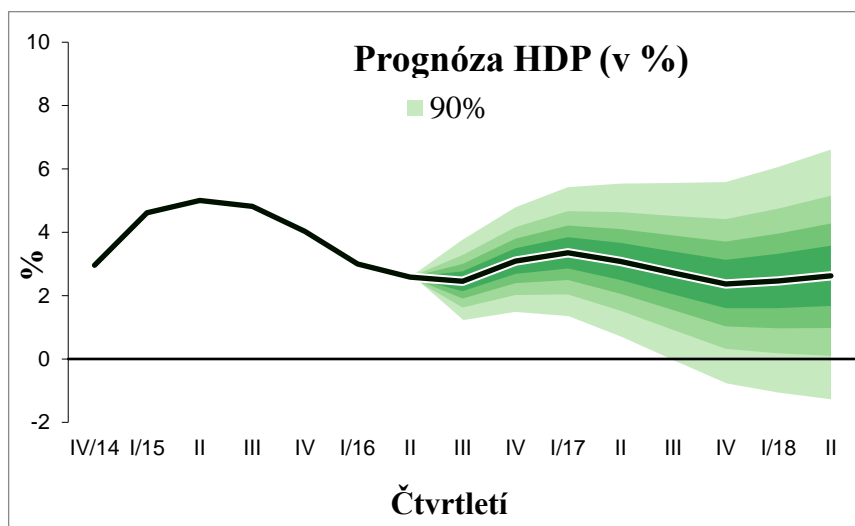
Za zmínku také stojí zákon o kybernetické bezpečnosti, který nabyl platnosti 1. ledna 2015 jako zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti. Tento zákon má za cíl zvýšit bezpečnost kybernetického prostoru a tím posílit důvěru spotřebitelů v elektronickém obchodování.

Je důležité, aby nová společnost brala ohledy na legislativní faktory a postupovala dle platných zákonů a vyhlášek. Co se týče kvality produktů, aby splnila různé požadavky a normy, bude muset navázat spolupráci s dodavateli, kteří jsou na trhu zkušení a nabízejí produkty, které splňují všechny podmínky. V oblasti elektronického obchodování bude pro společnost klíčové, aby spolupracovala se společností, která má nejen zkušenosti poskytnutím platformy internetového obchodu, ale také dokáže vést kvalitní servis a poradenskou činnost přímo ohledně samotného podnikání. V poslední řadě nebude od věci kontaktovat společnosti, které poskytují služby, jako jsou třeba vypracování obchodních podmínek.

2.1.3 Ekonomická oblast

Hrubý domácí produkt

Od druhé poloviny roku 2013 se česká ekonomika dostala do fáze expanze a Česká národní banka v prognózách odhaduje, že HDP meziročně ještě poroste v roce 2017 o 2,9 % a v roce 2018 také o 2,9 %. Ukazatel HDP patří mezi základní ekonomické ukazatele a také s ním souvisí růst mezd, které přispívá k blahobytu občanů.



Graf 4: Prognóza HDP dle ČNB
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČNB, 2017)

Nejtmavší zelené pásmo v grafu odpovídá vývoji, že s 30 % pravděpodobností se bude HDP vyvíjet tímto směrem. Další pásma v grafu představují 50 %, 70 % a 90 % pravděpodobnost budoucího vývoje HDP.

Uvedené prognózy, které představují pozvolný růst HDP mají pozitivní dopad na novou společnost. HDP je totiž jeden z klíčových ukazatelů ekonomiky. S ním také souvisí růst mezd a zvyšování spotřeby. Obyvatelé ČR díky tomu mohou více utrácet své peníze a v důsledku toho pořídit více potřeb pro děti.

Kurzy

Česká koruna 7. listopadu 2013 skokově oslabila zhruba o 5 %. ČNB tento akt obhajovala jako podporu exportu. Konec intervencí je odhadován zhruba v dubnu nebo květnu roku 2017 (Economia, 2017).

Pro společnosti prodávající hračky se tím pádem může naskytnout možnost levnějšího importu zboží. Může tedy začít pokukovat po dodavatelích z cizích zemí. Konec intervencí představuje také levnější import pro české dodavatele. Pro novou společnost je toto pozitivní zpráva.

2.1.4 Technologické prostředí

Moderní elektronické hračky

Po celém světě je technologické prostředí velmi důležité. Svět totiž neustále postupuje značnými kroky vpřed a je potřeba držet s ním krok. V hračkářském průmyslu toto pravidlo také platí. Velké internetové obchody jako je například Alza.cz nebo Mall.cz mají v nabídce vytvořené kategorie s názvem „elektronické hračky“. Prodávají moderní hračky, jako jsou různé drony, elektronické tablety nebo třeba roboty.

Domácnosti a počítač

Počet domácností vybavené stolním počítačem, notebookem nebo tabletem neustále roste. V roce 2006 mělo počítač kolem 35 % domácností, v roce 2010 to bylo již 60 %. Domácností, které využívá služeb připojení internetu je zhruba 75 %. Lidé využívají počítače jako zdroj své zábavy a vyplnění volného času. Samostatnou kapitolou je také nakupování po internetu. Nakupování využívá až 57 % uživatelů (Borgis, 2017).

2.2 Porterova analýza

Uvedená analýza je zaměřena na průzkum trhu v oblasti e-shopů. Výstupy z této analýzy budou použity při sestavování SWOT matice.

2.2.1 Stávající konkurence na trhu

Na českém trhu se vyskytuje veliká konkurence, která rozhodně představuje hrozbu pro nově začínající společnost. Dá se rozdělit do tří typů.

- Kamenné prodejny.
- Kamenná prodejna a internetový obchod (do této skupiny patří například známé velké hračkářství jako je Bambule, Sparkys nebo třeba HM Studio).
- internetové obchody, které mohou nebo nemusí mít svoji výdejnu zboží.

Otevření kamenné prodejny by znamenaly vysoké vstupní náklady a také další náklady jako jsou nájem, mzdy a odvody. V tabulce č. 8 jsou uvedené přední české e-shopy s hračkami pro děti. Přední e-shopy jsem vybíral podle svých zkušeností, protože jsem pracoval v oblasti hraček a také podle počtu recenzí z internetového portálu Heureka.cz.

Tabulku jsem sestavil na základě vlastní analýzy konkurence. Analyzované faktory internetových obchodů jsem hodnotil na stupnici 1-5 (1 = nejhorší, 5 = nejlepší). Na základě této analýzy bylo zjištěno, že celkově nejlepším internetovým prodejcem hraček jsou maxíkovy-hračky.cz. Za zmínku také stojí druhý internetový obchod 4-kids.cz. V každém případě výše uvedené obchody představují vzor, jak správně podnikat s hračkami pro děti na internetu. Zjištěná data lze nalézt podrobněji na konci práce v příloze č. 1.

Tabulka 8: Analýza konkurence

Faktory	Název obchodu	maxikovy-hracky.cz	4kids.cz	funkids.cz	dracek.cz	ihrackarstvi.cz	legenio.cz	megahracky.cz	agatinsvet.cz	mrakyhracek.cz	bejbynet.cz
Doba na trhu		5	5	4	5	3	3	4	5	5	4
Počet recenzí		5	4	4	2	3	4	4	2	2	2
Recenze na Heureka.cz		4	4	3	3	2	4	3	3	2	4
Vzhled e-shopu		5	5	4	4	3	3	3	4	3	4
Certifikáty a ověření		5	3	3	2	2	2	2	4	2	3
Sociální sítě		5	3	1	3	5	2	2	5	3	5
Doprava zdarma od		4	4	3	4	4	2	5	1	2	4
Newsletter		2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Věrnostní program		1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Možnosti platby		3	3	2	3	2	2	2	3	2	3
Možnosti dopravy		5	5	1	2	5	5	3	5	5	3
Rychlost doručení		3	3	4	2	1	2	2	2	1	3
Osobní odběry		3	3	1	2	3	3	2	3	3	3
Celkem		3,85	3,46	2,54	2,69	2,77	2,62	2,77	3,08	2,54	3,15

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.2 Nová konkurence

Obecně můžeme říci, že hrozba vstupu nové konkurence je vysoká. Je to dáno tím, že neexistují téměř žádné bariéry vstupu na trh. Dodavatelů hračkářského zboží je na trhu velký počet. Stát také v tomto odvětví neklade bariéry. Největší bariérou se zdá být sehnání dostatečného počátečního kapitálu pro vstup na trh a určitého finančního zajištění. Pro novou společnost je důležité, aby se odlišila od konkurence a získala konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem na trhu.

2.2.3 Dodavatelé

Zboží

Dodavatelů je na českém trhu dostatečné množství. Jedná se o několik typů dodavatelů zboží. Nová společnost může navázat spolupráci přímo s výrobcí hraček. Druhým typem jsou velkoobchody, které se specializují na určitý typ sortimentu. V poslední řadě na trhu

působí také velkoobchody, které nemají specializaci, ale prodávají hračky komplexně. Obecně se dá říct, že vysokou vyjednávací sílu proti dodavatelům mají na trhu giganti jako je Alza.cz apod. Opačně můžeme říci, že právě dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu proti internetovým obchodům. Pro novou společnost, která bude na trhu nováčkem to znamená, že dodavatelé si budou moci klást své podmínky.

Protože ČR se nachází v pásmu volného obchodu, může nově vznikající společnost hledat nové kontakty v Evropě nebo také na jiných kontinentech, převážně v Asii. Společnost může navštívit mezinárodní veletrh hraček, který se každoročně koná v německém Norimberku. Zde se nachází spousta obchodních příležitostí a možností navázání nových kontaktů a spolupráce.

Outsourcing

Pro založení internetového obchodu je potřeba také dalších dodavatelů, od služeb informačních a komunikačních technologií, přes logistiku, po marketing. Dobrou zprávou je, že dodavatelů všech těchto potřebných služeb a zboží je na trhu velké množství. Kromě zboží bude společnost ještě potřebovat.

- Pronájem prostor (kancelář, sklad),
- automobil,
- počítač (notebook), klávesnice, myš, tiskárna,
- balící potřeby – kartónové krabice, pásky, fólie,
- platformu internetového obchodu,
- služby – marketingové, účetní, právní, logistické.

2.2.4 Odběratelé

Odběratele lze rozdělit do několika skupin. Tou největší skupinou jsou koneční spotřebitelé, kteří kupují hračky pro své děti, děti v rodině nebo pro děti známých. Konečného spotřebitele nová společnost dokáže přibližně identifikovat na základě marketingového výzkumu, který bude analyzován v kapitole 2.3.3. Do druhé skupiny patří různé organizace jako jsou mateřské školy, případně firmy.

Výhodou odběratelů je, že můžou hledat u konkurence lepší cenovou nabídku. Můžou také mít různé požadavky ohledně například logistiky zboží nebo vyřízení objednávky.

Jinými slovy lze říci, že odběratel má velkou vyjednávací sílu vůči internetovému obchodu. Dobrá společnost se dokáže takovému zákazníkovi věnovat individuálně a hledat nejlepší řešení pro obě strany. Spokojenost zákazníků je velmi důležitá. Také je důležité, aby nová společnost našla konkurenční výhodu a tím přitáhla stálé zákazníky.

2.2.5 Substituty

Substituční výrobky představují pro většinu oborů podnikání určitou hrozbu. V některém více, v některém méně. Trh dětských hraček čelí v posledních letech velkému tlaku substitutů. Tyto substituty představují elektroniku a internet. Dnešní děti se rychle v této oblasti učí, často chtějí v nízkém věku dívat na televizi, hrát na notebooku či PlayStationu. Aby mohla firma bojovat se substituty, může se sama nabízet. Tím není myšleno, aby přímo prodávala PlayStation, ale hračkářský trh nabízí elektroniku pro děti, např.:

- Dětské telefony,
- dětské tablety,
- dětské notebooky.

2.3 Primární výzkum dat

2.3.1 Metodologie výzkumu

Protože nová společnost bude působit na trhu formou internetového obchodu, bude vhodné dotazníkové šetření provést na internetu. Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit potřeby a preference potenciálních zákazníků v oblasti nákupního chování na trhu dětských hraček a potřeb v ČR. Na základě toho bude optimalizován obchodní a marketingový plán.

Dotazník byl sestaven tak, aby byl pro respondenta srozumitelný a zabral jen několik málo minut. Byl rozdělen na tři části. V první části bylo sledováno demografické údaje respondentů. Ve druhé části bylo zjišťováno, zda a pro koho respondenti hračky kupují. Pokud hračky nekupují nebo nemají zájem je kupovat přes internet, dotazník je s poděkováním ukončen. Tím je dosaženo kvalitnějších dat. V poslední, třetí části byly zjišťovány preference zákazníků v oblasti portfolia produktů – značky, kvalita a cena. Také je tu šetřeno, jak moc určité faktory ovlivňují respondenta pro uskutečnění nákupu

v internetovém obchodě. V poslední řadě je dotazován pohled respondentů na logistiku a komunikaci.

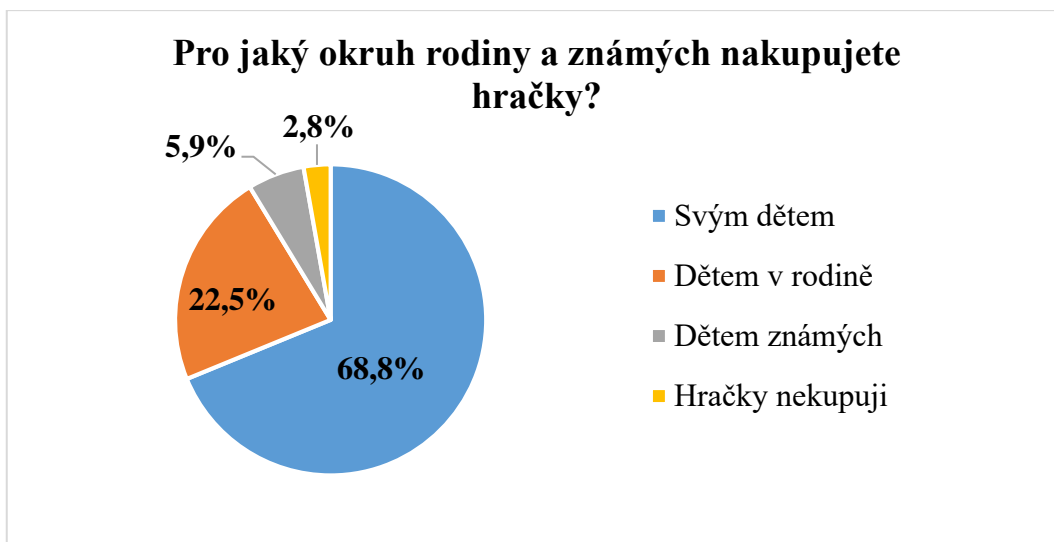
Dotazníkové šetření probíhalo na diskuzních fórech s tematikou „děti“ od poloviny prosince 2016 do poloviny února 2017. V některých komentářích se dotazník setkal s příjemnými poznámkami na jeho obsah. Návratnost dotazníku byla dána následujícím vzorcem.

$$\frac{\text{Počet vyplnění dotazníku}}{\text{Počet zobrazení dotazníku}} \times 100$$

Aby mohla být spočítána jeho návratnost, bylo potřeba sledovat počítadla zobrazení příspěvku na diskuzních fórech. Dotazník byl proto distribuován ve fórech na internetových stránkách www.promaminky.cz, www.mamaaja.cz a www.babinet.cz. Celkem si dotazník zobrazilo 392 osob a vyplnilo ho **254** respondentů. **Jeho návratnost tak činila 64,8 %**. Ve vyřazovacích otázkách byl 7 respondentům dotazník s poděkováním předběžně ukončen. Výsledky dotazníku jsou uvedeny v následující kapitolách 2.3.2 a 3.3.3. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2.

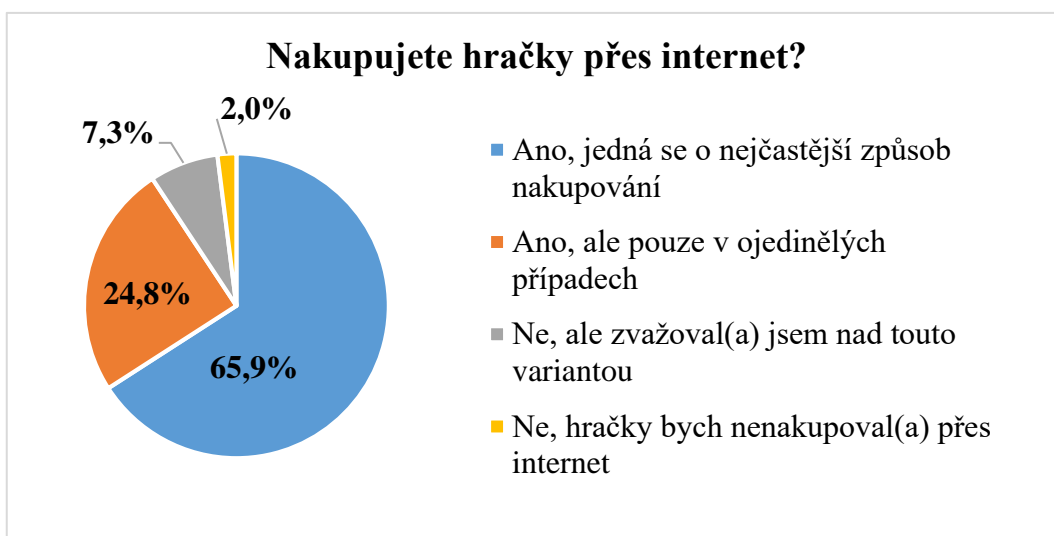
2.3.2 Vyřazovací otázky

Aby bylo dosaženo kvalitnějších dat z primárního výzkumu, bylo nutné do něj zahrnout tzv. vyřazovací otázky. Pokud respondent v následujících dvou otázkách zvolil možnosti „*Hračky nekupuji*“ a „*Ne, hračky bych nenakupoval(a) přes internet*“, dotazník byl automaticky s poděkováním ukončen.



Graf 5: Vyřazovací otázka č. 1
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

Pouze 2,8 % uvedlo, že hračky nekupuje. Z toho vyplývá, že dotazník byl zacílen na požadovaný segment potenciálních zákazníků.



Graf 6: Vyřazovací otázka č. 2
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

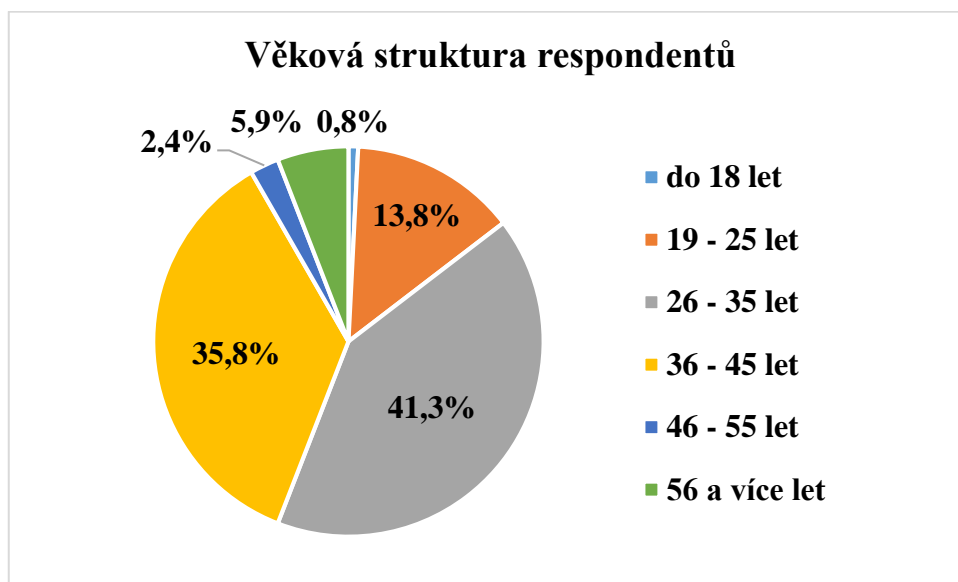
Druhá vyřazovací otázka byla zvolena tak, aby dotazník byl ukončen lidem, kteří na internetu hračky nenakupují. Těchto odpovědí byly 2 %.

2.3.3 Analýza dat ve výzkumu

Demografický segment

Z celkového počtu respondentů vyplnilo dotazník rovných 82,68 % žen, mužů pak 17,32 %. Tento nepoměr je dán tím, že se na diskuzních fórech v tématu děti vyskytují převážně ženy. Také z předchozích zkušeností v hračkářském oboru mohu potvrdit, že ženy nakupují dětský sortiment více než muži.

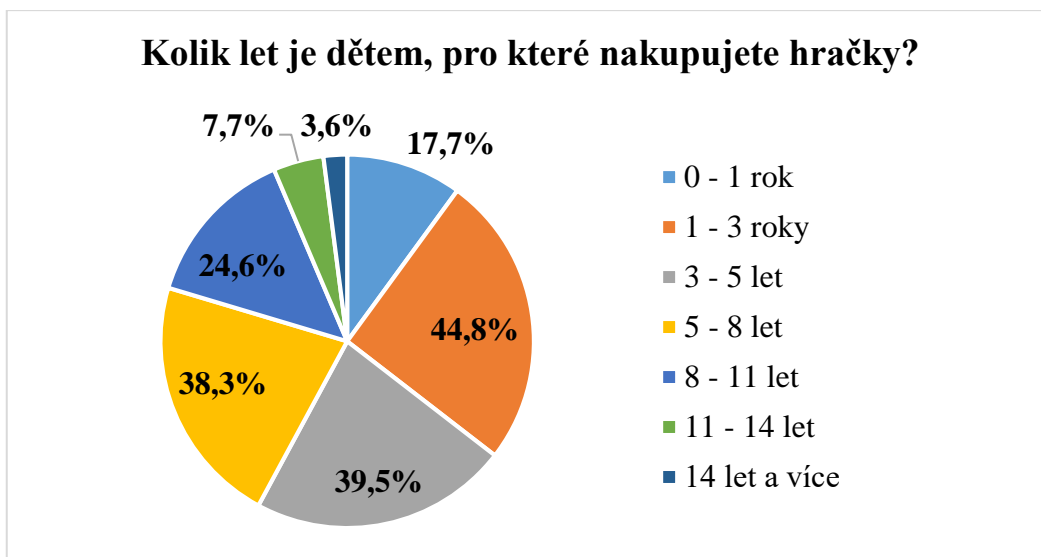
Co se týče věkového rozdělení, nejvíce respondentů je obsaženo v kategorii 26-35 let (41,3 %). Další silnou skupinou je věková kategorie 36-45 let (35,8 %). Ostatní věkové skupiny už obsahují nízký počet respondentů. Za zmínku ještě stojí kategorie 19-25 let (13,8 %).



Graf 7: Věková struktura respondentů

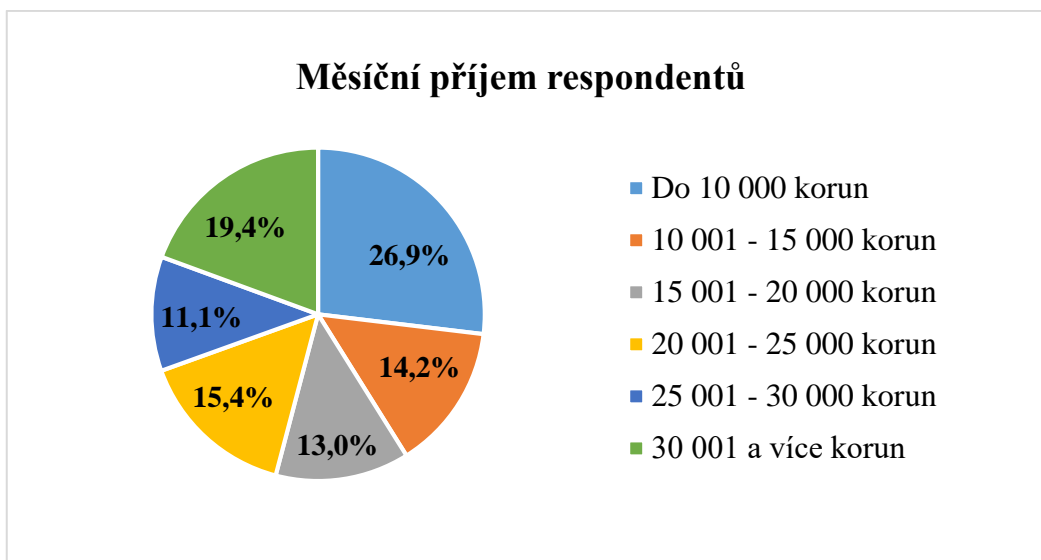
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

Další otázka z demografického segmentu byla, kolik let je dětem, pro které respondenti nakupují hračky. Z tohoto hlediska se v návrhové části můžeme lépe zaměřit, na jaké věkové kategorie dětí bude společnost mířit. Celkem 44,8 % respondentů uvedlo, že dětem, pro které nakupuje hračky jsou 1-3 roky. Další početné skupiny respondentů tvoří ti, kteří nakupují hračky pro děti ve věku 3-5 a 5-8 let. Z grafu č. 8 vyplývá, že čím starší dítě, tím méně mu respondenti nakupují hračky. Respondenti v této otázce mohli označit více odpovědí.



Graf 8: Věkové kategorie dětí, pro které respondenti nakupují hračky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

V poslední části demografického segmentu jsem zkoumal měsíční příjem respondentů. Celkem 26,9 % respondentů uvedlo, že má měsíční příjem do 10 000 Kč. Pravděpodobně půjde o maminky na mateřské dovolené, protože 62,5 % respondentů nakupuje hračky pro děti mladší 3 let. Ostatní rozdělení respondentů je celkem rovnoměrné. Získaní respondenti se tedy nachází v různých příjmových skupinách.



Graf 9: Měsíční příjem respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

Analýza marketingového mixu a internetového obchodu

Tato část dotazníku byla nejdelsí a zkoumala respondenty v oblasti marketingového mixu s důrazem na rozbor internetového obchodu. První část se zaměřila na čtyři obecné parametry hračkářského zboží, které bylo hodnoceno na škále 1-5 (1 = není vůbec důležité, 5 = je moc důležité).

Tabulka 9: Faktory ovlivňující nákup hraček přes internet dle respondentů

	1	2	3	4	5
Kvalita	7,0 %	1,2 %	10,7 %	25,6 %	55,4 %
Cena	3,7 %	11,2 %	34,9 %	29,5 %	20,7 %
Značka	24,1 %	24,5 %	32,8 %	13,7 %	5,0 %
Produkt z TV	65,3 %	18,8 %	7,1 %	2,1 %	6,7 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

Celých 81 % respondentů (škála 4 a 5) uvedlo, že hledí na **kvalitu**, která je pro ně důležitým faktorem a velká část dotazovaných zároveň hledí na **cenu** (škála 3, 4, 5). Jejich nákupní chování by se dalo vysvětlit tak, že hledí na poměr kvalita a cena. Co se týče **značek** hraček, respondenti na ně neberou velké ohledy. Když bude hračka kvalitní a za rozumnou cenu, je jim jedno jakou značku zakoupí. U **produktů z TV** drtivá většina uvedla, že je takový produkt nezajímá.

V další části bylo zjišťováno, jaký druh hraček lidé nakupují. Výsledky můžete vidět v tabulce č. 10, která je hodnocena na škále 1-5 (1 = nikdy, 5 = několikrát měsíčně).

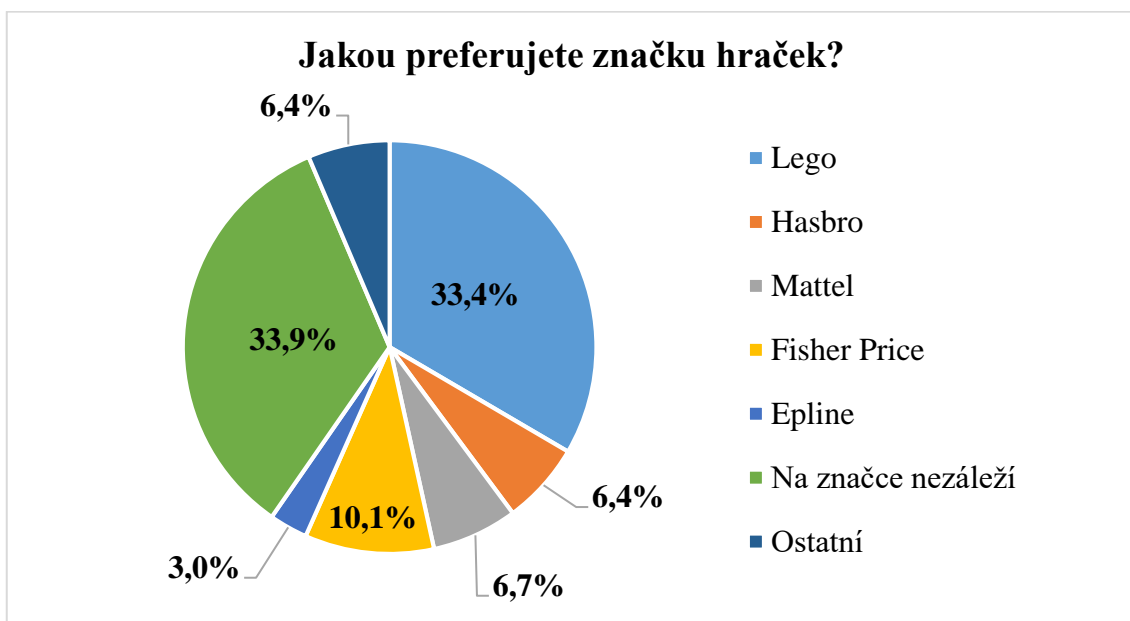
Tabulka 10: Četnost nákupů dle typů hraček dle respondentů

	1	2	3	4	5
Pro kluky a holky	5,9 %	25,1 %	42,7 %	20,5 %	5,9 %
Do vody, na ven, na sport	4,2 %	39,8 %	42,4 %	13,1 %	0,4 %
Stavebnice	2,5 %	20,3 %	48,5 %	22,4 %	6,2 %
Kreativní, hry, puzzle, naučné	2,5 %	18,0 %	49,8 %	22,2 %	7,5 %
Dřevěné	16,6 %	34,9 %	34,9 %	11,5 %	2,1 %
Plyšové	29,5 %	37,1 %	21,5 %	10,5 %	1,3 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

Z výsledků dat uvedených v tabulce č. 10 není možné od respondentů identifikovat jednoznačnou preferenci nebo zaměření na určitý typ nebo druh hraček. Nejzajímavější ukazatel lze nalézt ve sloupci č. 3, který vysvětluje, že všechny typy hraček respondenti nakupují zhruba rovnoměrně. Pouze plyšových hraček respondenti nakupují méně. Hodnoty na škále 1 a 5 představují extrémy, do kterých respondenti příliš nepatří. Z celkové tabulky potom vyplývá, že by se společnost neměla zaměřovat na určitý segment hraček, ale snažit se nabízet dostatečně širokou škálu produktů.

V dotazníku následovalo šetření ohledně značek hraček. Lidé velmi preferují nejznámější značku stavebnic Lego (33,4 %), bez které se jistě dnešní moderní internetový obchod neobejde. Další značky v průzkumu již ztrácejí, velké množství respondentů volilo možnost „Na značce nezáleží“ (33,9 %). Touto volbou odpovědi jsme si potvrdili data z tabulky č. 9, kde respondenti neberou na značku příliš velký ohled. Dosažené výsledky jsou představeny v grafu č. 10.

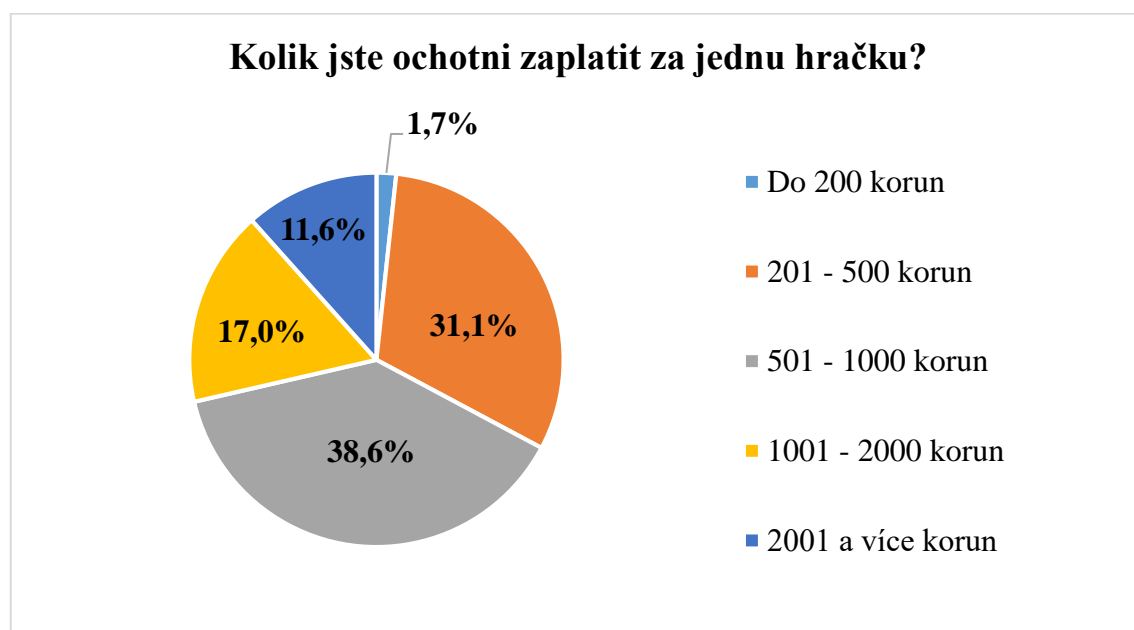


Graf 10: Preference značek hraček dle respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

U respondentů bylo také zjišťováno, jestli mají zájem o moderní elektronické hračky. Celkem 57,9 % respondentů odpovědělo, že ano. Ostatních 42,9 % respondentů zájem nemá. Nová společnost musí sledovat trendy v oblasti hraček a nabízet i moderní elektronické hračky.

Poslední otázka ohledně produktu navazuje na začátek marketingového mixu. Otázka zněla „Jakou roli pro Vás hraje kvalita hraček?“. Většina vyplňujících (72,5 %) uvedlo, že sleduje kvalitu i cenu. Pro 26,3 % respondentů byla kvalita na prvním místě a pouhé 1,2 % respondentů uvedlo, že sleduje v první řadě cenu. Touto otázkou jsme si utvrdili, že společnost musí prodávat zboží, které je kvalitní, ale zároveň cenově dostupné.

Dotazníkové šetření následovalo otázkou ohledně ceny za pořízení jedné hračky. Celkem 38,6 % respondentů uvedlo, že jsou ochotni za hračku dát 501–1000 korun. Druhou nejvyšší skupinou je 31,1 % respondentů, kteří by za hračku utratili 201-500 korun. Ostatní zjištění je už v menším rozsahu. Tato otázka je pouze obecnější charakteru, protože hračky se vyskytují v různých cenách. Již z předchozího zjišťování víme, že pokud bude mít hračka např. za 1 500 korun odpovídající kvalitu, respondent je ochoten ji dítěti koupit. Pravděpodobně ji nekoupí běžně na přání dítěte, ale spíš třeba k jeho narozeninám nebo k Vánocům.



Graf 11: Ochota útraty za jednu hračku dle respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

V dotazníku nebylo také opomenuto na šetření v oblasti samotného internetového obchodu. Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce č. 11.

Tabulka 11: Faktory ovlivňující výběr internetového obchodu dle respondentů

	1	2	3	4	5
Recenze obchodu	2,5 %	4,5 %	16,9 %	35,1 %	40,9 %
Vzhled obchodu	6,6 %	15,4 %	41,1 %	27,4 %	9,5 %
Doporučení známých	6,2 %	8,3 %	24,8 %	36,0 %	24,8 %
TV reklama	49,8 %	30,5 %	16,0 %	2,5 %	1,2 %
Reklama na internetu	39,3 %	29,3 %	24,0 %	6,2 %	1,2 %
Reklama v časopisech	52,9 %	26,4 %	16,9 %	2,9 %	0,8 %
Cena doručení	3,3 %	5,4 %	21,9 %	39,3 %	30,2 %
Rychlost doručení	3,3 %	7,9 %	28,2 %	34,9 %	25,7 %
Možnost osobních odběrů	6,7 %	6,3 %	22,6 %	29,3 %	35,1 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

Podle zjištěných dat jsou **recenze obchodu** velmi důležitým ukazatelem pro respondenta. Hodnoty na škále 4 až 5 nachází celkem 76 % respondentů. Méně označovaným faktorem je **vzhled obchodu**. Podle zjištěných dat by měl obchod působit modernějším dojmem. To zvyšuje celkovou důvěryhodnost e-shopu. **Doporučení známých** navazuje na první faktor recenze. Tento faktor se dá zajistit tím, že zákazník bude plně se svým nákupem spokojený. V tomto ohledu má nově začínající společnost nevýhodu oproti konkurenci. Respondenti dávají ohled na doporučení svých známých.

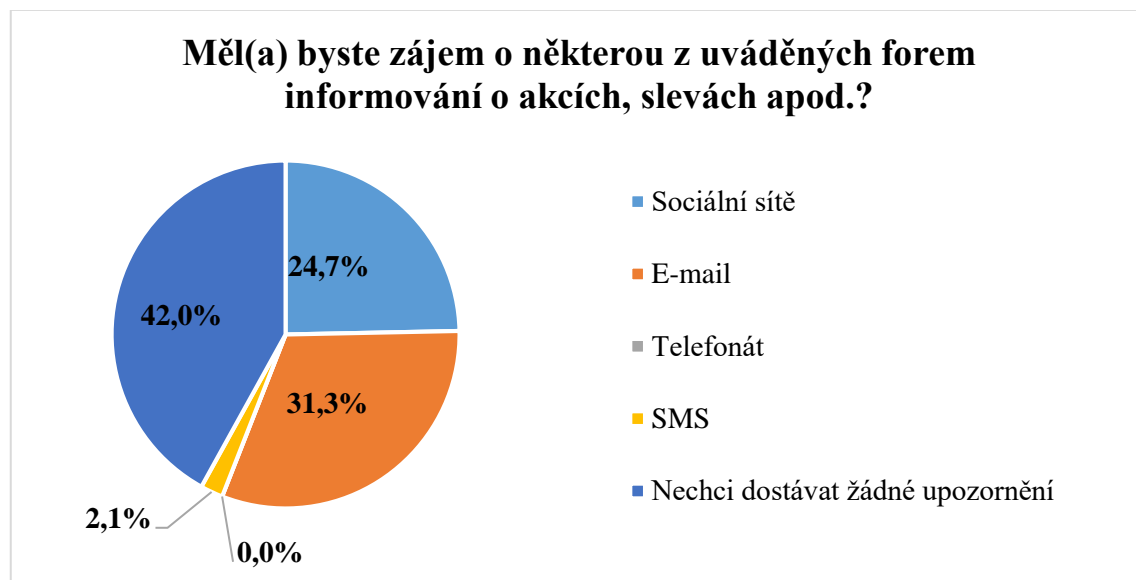
Dalším faktorem v tabulce č. 11 je reklama. **Na TV reklamu a reklamu v časopisech** respondenty příliš nenalákáme. Toto zjištění je pro novou společnost naprosto vyhovující, protože tento druh reklamy by velmi zvýšil marketingové náklady. Respondenti také ve velké míře uvádí, že je nenaláká ani **reklama na internetu**. Reklama na internetu je však velmi specifická. Potenciální zákazník ani nemusí někdy rozpoznat, že se na daný e-shop dostal pomocí reklamy.

Poslední část tabulky byla zaměřená na logistiku. Pro respondenty jsou tyto tři faktory důležité. Sledují **ceny doručení** a nechtějí za poštovné platit příliš. S tím také souvisí, že mají zájem o **osobní odběry**, kde je cena doručení nižší. Respondenty také zajímá, jak rychle svou objednávku dostanou. **Rychlost doručení** je pro ně tak celkem důležitým faktorem.

Z hlediska oblasti logistiky byly respondentům položeny další dvě otázky. Bylo zjišťováno, jestli mají zájem dostat zásilku až domů nebo si ji vyzvednout na odběrném místě. Celkem 56,6 % respondentů odpovědělo, že preferuje dodání zásilky až domů,

oproti 43,4 %, kteří uvedli, že by si raději zásilku vyzvedli na odběrném místě. V poslední otázce, „Pokud byste si objednal(a) zboží v internetovém obchodě, měl(a) byste zájem o možnost sledování zásilky?“, 94,2 % respondentů odpovědělo, že ano.

Závěrečná otázka dotazníku byla ohledně marketingové komunikace. Její název a výsledky můžete vidět v grafu č. 12.



Graf 12: Preferovaná forma komunikace dle respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle marketingového výzkumu)

2.3.4 Souhrn výsledků a diskuze v návaznosti na podnikatelskou činnost

Marketingový dotazník byl záměrně cílený pouze prostřednictvím internetu, protože nová společnost bude svůj obchod realizovat právě na něm, tudíž nebylo nepředpokládáno za nutnost oslovovat respondenty v terénu. Důležitým zjištěním z demografického segmentu bylo, že většinu respondentů tvoří ženy ve věku 26-35 let, potažmo 36-45. Tito respondenti právě nakupují nejvíce hračky pro své děti, a právě prostřednictvím internetových obchodů.

Ve druhé části, kde byly zjišťovány prvky marketingového mixu u respondentů, vyplynulo, že respondenti neupřednostňují produkty z televizních reklam a nelpí na značkách, vyjma Lega. Preferují hračky, které jsou kvalitní a zároveň nejsou předražené. Podle analýzy druhů hraček, vyplývá, že se nová společnost bude muset zaměřit na všeobecnou nabídku hraček a nebude se zaměřovat jen na určitý typ segmentu. Co se týče cen, respondenti za hračky rozhodně nešetří a jsou ochotni nakoupit i dražší hračky.

Respondenty velmi zajímají recenze daného internetového obchodu a také si rádi nechají doporučit od svých známých. Preferují také rychlé doručení objednávky a možnost si svou objednávku vyzvednout na odběrném místě.

Více než polovina respondentů má také zájem o informování o akcích a slevách prostřednictvím sociálních sítí nebo e-mailu.

V následujících bodech jsou shrnuty nejdůležitější zjištění, která pro novou společnost plynou:

- *Ženy, 26-45 let, které nakupují hračky přes internetové obchody.*
- *Nezáleží na značce (vyjma Lega).*
- *Neupřednostnění typů hraček.*
- *Důležitost recenzí, doporučení známých.*
- *Možnost osobních odběrů, rychlá doprava.*

2.4 Souhrn a analýza výsledků za pomoci SWOT matice

Výsledky z provedených analýz včetně vlastního primárního průzkumu trhu a zhodnocení vlastních zdrojů a schopností, jako zakladatele nové společnosti, přechází do výstupní SWOT matice, která je tvořena faktory silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, která je zobrazena na následující tabulce č. 12.

Silné stránky

Za silnou stránku lze rozhodně považovat moji předchozí zaměstnaneckou zkušenost v internetovém obchodě s hračkami. Díky těmto zkušenostem jsem schopný předejít podnikatelským chybám z minulosti, které se odehrávaly v dnes již neexistující společnosti. Také vím, jakým způsobem funguje procesní část v internetovém obchodě, od přijetí objednávky až po odeslání balíku.

Další zkušeností, kterou dokážu převést do nové společnosti, je základní znalost účetnictví. Nicméně podotýkám, že je potřeba outsourcovat kontrolní činnosti v této oblasti.

Slabé stránky

Za hlavní slabou stránku považuji, že jsem nikdy nepodnikal. Co se týče nedostatku kapitálu, nová společnost nebude moci investovat tak, jak by potřebovala. Celou společnost budeme muset budovat od základu a stejně tak její značku, která bude na trhu úplně nová.

Příležitosti

Dobrou příležitostí v podnikání na internetu představuje vývoj trhu v oblasti e-commerce, kdy tržby obchodníků každoročně stoupají. Mezi další příležitosti patří rozmanitost podnikatelského trhu, který disponuje dostatečně širokým počtem dodavatelů a možnost zacílení na koncového zákazníka, který byl definován díky provedenému marketingovému dotazníku.

Hrozby

Největší hrozbu, která může mít vliv na nový podnik, představuje silná konkurence. Mezi další hrozby patří také např. substituční výrobky či změna legislativy. Analýza hrozeb a rizik a jejich vyhodnocení je podrobně představena a rozepsána v kapitole 3.5 Hodnocení rizik.

Tabulka 12: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost tuzemských dodavatelů	Neznalost podnikatelského prostředí
Znalost obecného fungování e-shopu	Nová značka na trhu
Znalost účetnictví, logistiky	Nedostatek kapitálu
Flexibilita firmy plynoucí z její velikosti	Málo zaměstnanců
Individuální přístup k zákazníkovi	
Příležitosti	Hrozby
Vývoj e-commerce	Silná konkurence
Substituční výrobky	Substituční výrobky
Ekonomická situace v ČR	Změna legislativy
Zacílení na zákazníka	Nespolehlivost dodavatelů
Široký výběr dodavatelů	Nedostatečná kapacita
Široký výběr produktů	Neočekávané výdaje
Komunikace	Neefektivní marketing

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě posouzení vlivu jednotlivých faktorů a jejich dopadů na nové podnikání pak bude následně vybrána vhodná strategie pro nově začínající podnik v oblasti prodeje

zábavného zboží (hraček) určených pro děti prostřednictvím e-shopu a návazně na ní rozpracován obchodní model společnosti v rámci jednotlivých oblastí podnikatelského plánu skládající se z obchodní, marketingové, organizační a finanční části včetně časového harmonogramu realizace a zhodnocení rizik z projektu.

2.4.1 Analýza S-W faktorů

Ke každému faktoru ve výstupní matici SWOT je přiřazena váha a bodové ohodnocení, aby vyplynulo, které faktory jsou pro novou společnost nejdůležitější a mohla se jim věnovat. Váha představuje, jak je daný faktor pro novou společnost důležitý a body představují možnost dopadu na společnost (1 = malý dopad, 5 = velký dopad).

Z analýzy faktorů silných a slabých stránek bylo zjištěno, že předností nové společnosti, bude se věnovat individuálně zákazníkům a snaha jim vyhovět díky flexibilitě nové firmy. Tyto faktory budou důležité a zároveň budou mít velký dopad pro novou společnost, protože spokojený zákazník je zákazník, který se vrací vytvářet nové tržby pro společnost. Největší nástrahou pro společnost bude neznalost podnikatelského prostředí. Díky neznalosti podnikatelského prostředí může i zkrachovat.

Tabulka 13: Analýza S-W faktorů

Faktory S	Váha	Body	Skóre
Znalost tuzemských dodavatelů	0,15	3	0,45
Znalost obecného fungování e-shopu	0,15	3	0,45
Znalost účetnictví, logistiky	0,15	3	0,45
Flexibilita firmy plynoucí z její velikosti	0,30	4	1,2
Individuální přístup k zákazníkovi	0,25	4	1
Celkem	1		3,55
Faktory W	Váha	Body	Skóre
Neznalost podnikatelského prostředí	0,40	4	1,6
Nová značka na trhu	0,30	2	0,6
Nedostatek kapitálu	0,10	1	0,1
Málo zaměstnanců	0,20	3	0,6
Celkem	1		2,9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.2 Analýza O-T faktorů

Z analýzy O-T faktorů pro plyne, že každá příležitost je pro novou společnost důležitá a pokud je to možné, měla by se na ni zaměřit. Díky marketingovému dotazníku jsou definováni potenciální zákazníci a prostřednictvím propracovaného internetového marketingu by na ně mohla společnost cílit. Na našem trhu si může vybírat ze širokého počtu dodavatelů a také produktů. Substituční výrobky pro společnost představují příležitost i hrozbu.

Tabulka 14: Analýza O-T faktorů

Faktor O	Váha	Body	Skóre
Vývoj e-commerce	0,15	4	0,6
Substituční výrobky	0,15	3	0,45
Ekonomická situace v ČR	0,10	3	0,3
Zacílení na zákazníka	0,20	4	0,8
Široký výběr dodavatelů	0,15	3	0,45
Široký výběr produktů	0,15	3	0,45
Komunikace	0,10	4	0,4
Celkem	1,00		3,45
Faktory T	Váha	Body	Skóre
Silná konkurence	0,20	5	1
Substituční výrobky	0,20	3	0,6
Změna legislativy	0,20	3	0,6
Nespolehlivost dodavatelů	0,10	4	0,4
Nedostatečná kapacita	0,10	4	0,4
Neočekávané výdaje	0,10	3	0,3
Neefektivní marketing	0,10	5	0,5
Celkem	1,00		3,8

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nová společnost by měla sledovat aktuální trendy v oblasti hraček. Velkou váhu pro ni představuje silná konkurence, díky které se nemusí na trhu vůbec prosadit. Zákazníci mohou být u konkurence spokojeni a tím nebudou mít potřebu nakupovat v jiných obchodech. Nedostatečná kapacita pro ni představuje personální obsazení ve skladu, zejména v předvánočním období. Proti neočekávaným výdajům by měla společnost vytvářet rezervy.

3 Vlastní návrhy řešení

Táto část navazuje na zvolenou strategii nového podniku, která vyplynula z výsledku analýz prostředí a zhodnocení faktorů ze SWOT matice. Tato poslední část podrobně vypracovává podnikatelský plán, včetně jeho finančního zhodnocení a harmonogramu realizace.

3.1 Popis podniku

Název subjektu:	Online hračkářství, s.r.o.
Forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	Ing. Martin Guštafik – jednatel Bc. Michal Březa – jednatel
Sídlo:	Pražská 158, 642 00 Brno
Kontaktní telefon:	+420 603 564 XXX
Kontaktní e-mail:	info@onlinehrackarstvi.cz
Webové stránky:	www.onlinehrackarstvi.cz
Zahájení činnosti:	červenec 2017

3.1.1 Výběr vhodné strategie

Poslání a vize společnosti

Společnost Online hračkářství, s.r.o. se zabývá prodejem dětských hraček prostřednictvím internetového obchodu www.onlinehrackarstvi.cz. Pro rozhodnutí o podnikání na internetu jsme se rozhodli ze sociálních a statistických důvodů, kde není tajemstvím o velké oblibě nakupování právě přes e-shopy. Toto zjištění také vyplývá ze SWOT matice v kapitole 2.4. Zavedením kamenného obchodu by vznikly vyšší náklady než při zavedení internetového obchodu. Také k tomuto rozhodnutí dopomohl vlastní marketingový průzkum mezi potenciálními zákazníky, který je vyhodnocen v kapitole 2.3.3. Celkem 90,7 % respondentů v něm uvedlo, že nakupuje hračky na internetu, 65,9 % respondentů pravidelně.

Poslání společnosti spočívá v široké nabídce kvalitních hraček pro děti za přijatelné ceny, budování přátelských vztahů se zákazníky díky upřímné formě komunikace a odlišení se od konkurence pomocí věrnostního programu navrženého tak, aby byl pro zákazníka zajímavý.

Její vizí je v horizontu 5 let dostat se mezi přední české internetové obchody v oblasti hraček, do kterého se zákazníci budou rádi vracet. V rámci tohoto horizontu chce postupně růst, jak v oblasti tržeb, tak v oblasti personální a administrativní.

Primárním cílem společnosti bude překonání prvotních nástrah podnikání, stabilizace, a především generování zisku.

Obchodní a funkční strategie společnosti

Obchodní strategie nového podniku bude primárně mířit na koncové zákazníky, které představují především ženy ve věku 26-45 let na základě marketingového dotazníku v kapitole 2.3.3. Na tyto ženy bude cíleno pomocí marketingových kampaní přes sociální síť Facebook a také pomocí komunikace v diskuzních fórech pro ženy a maminky. Protože chceme, aby se k nám zákazníci vraceli, budeme velmi dbát na přátelskou a upřímnou formu komunikace.

Druhý typ koncového zákazníka představují muži, kteří mají oblibu v sestavování plastových modelů. Těchto modelů budeme nabízet širokou škálu včetně kompletního příslušenství k nim. Tento typ zákazníků není přesně definován, proto na něj bude mířeno pomocí všeobecné reklamy na internetu pomocí proklikových reklam od společností Google a Seznam.cz.

Díky tomu, že budeme na trhu novou společností se zákazníkům dokážeme věnovat individuálně a chceme těžit z flexibility naší společnosti.

Na tuto kapitolu je podrobně navázáno v kapitolách 3.2 Obchodní plán a 3.3 Marketingový plán.

3.1.2 Právní forma podniku

Při volbě právní formy připadají v úvahu pouze dvě možnosti – společnost s ručením omezeným a podnikání formou OSVČ. Rozhodli jsme se pro společnost s ručením omezeným, a to z důvodu ulehčení podmínek pro vstup na trh díky novému zákonu o

obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Tento zákon zpřijemňuje novým společnostem vstup na trh.

- Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance jsou daňově uznatelným nákladem.
- Snadnější případný prodej společnosti.
- Snadnější vstup investora.
- Větší důvěryhodnost.

Jednatelé ručí za vzniklé závazky celým svým majetkem v případě, že se u soudu prokáže, že jednali s cílem poškodit společnost. Tím se rozumí, že by jednatel řídil společnost vědomě do úpadku.

Společnost si může snížit základ daně o sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Tím si snižuje výslednou daňovou povinnost.

Pokud se bude společnosti na trhu dařit, je šance, že se na trhu objeví také případná možnost prodeje podniku. V případě OSVČ by musela tato fyzická osoba nejprve provést převod na s.r.o. Tím by se zbytečně administrativně a časově zatěžovala.

Vstup investora do společnosti by mohl nové společnosti způsobit rychlejší růst. Společnost by tím mohla investovat více do důležitých oblastí jako jsou zaměstnanci, informační technologie nebo marketing. Možnost vstupu investora je momentálně považována za vysoce nepravděpodobnou.

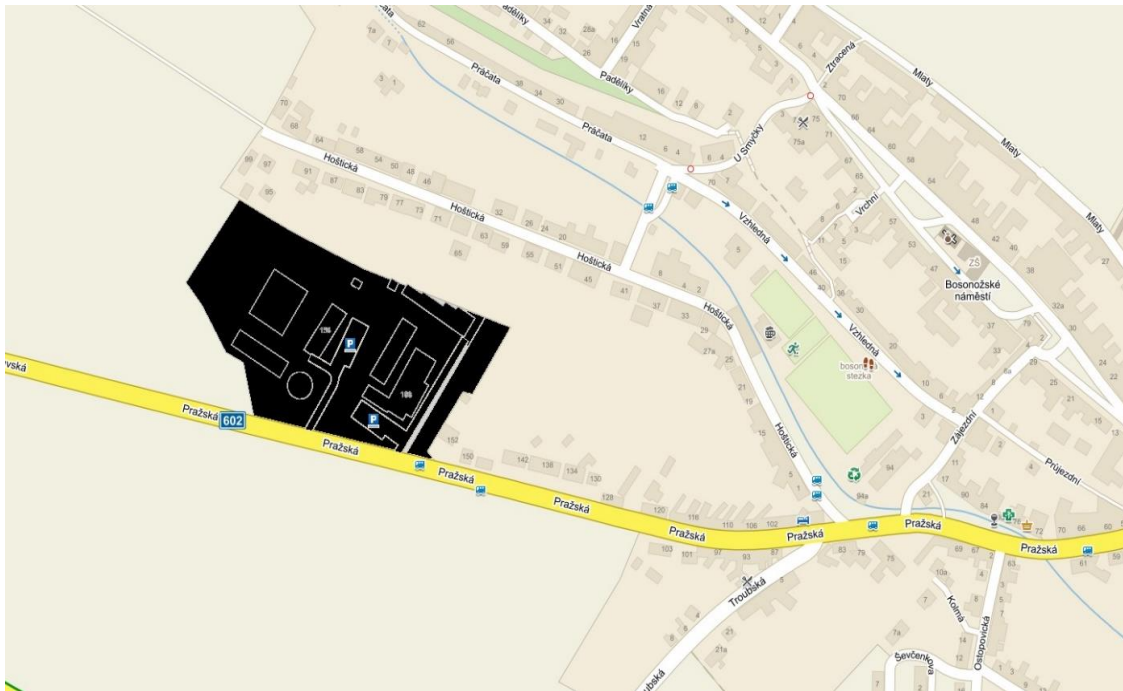
3.1.3 Umístění podniku

Online hračkářství bude podnikat výhradně přes svůj internetový obchod. V plánu nemá otevřít výdejní místo v místě provozovny podniku. Z toho vyplývá, že společnost nebude potřebovat reprezentativní prostory pro svoje podnikání. Jde především o úsporu nákladů za pronájem prostor pro podnikání.

Společnost bude působit v pronájmu v Brně – Bosonohách, na ulici Pražská. Jde o část na okraji města Brna. Tyto prostory byly vybrány ze dvou důvodů.

- Levný nájem,
- dobrá dopravní dostupnost, včetně blízkosti dálnice D1.

V následujících obrázcích č. 3 a č. 4 můžete vidět lokalitu společnosti dle mapy. Černé vyznačení představuje areál, ve kterém bude společnost působit. Další obrázek ukazuje vyfocený areál.



Obrázek 3: Lokalita společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Seznam, 2017)



Obrázek 4: Fotografie areálu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Seznam, 2017)

Společnost si pronajme v této budově dvě malé místnosti. První menší místnost o velikosti 15 m² bude sloužit pro kancelářské práce včetně tisknutí faktur. Druhá

představuje malý sklad o velikosti 40 m², který bude plně dostačující. Kancelář je vybavená starším nábytkem a židlemi, které využijeme. Ve skladě jsou připravené regály, do kterých lze poskládat hračky a ostatní potřeby. Každá část regálu nese své označení, například „1A2“. U produktů, které budou skladem, bude tato informace zanesená do informačního systému. Podle tohoto systému bude zboží rychle dohledatelné.

Nabídku pronajímatele prostor jsme našli na internetu. Tyto prostory nabízel za 8000 Kč včetně DPH a včetně energií a služeb za celkovou plochu 55 m².

Do areálu se dá autem pohodlně dostat přes závoru, která funguje na číselný kód, který si sám řidič navolí. Číselný kód nájemce uvede ve smlouvě. Příjezd do areálu představuje odbočka z hlavní pozemní komunikace.

3.1.4 Pracovní doba

Standardní pracovní doba nebude určena, protože začínající podnikatel potřebuje v práci trávit více času, než je standardní pracovní fond zaměstnance. Je potřeba, aby zaměstnanec byl přítomen v kanceláři mezi 8:00 a 16:00, kdy se může stavit přepravní společnost ohledně balíků a pošty.

3.2 Obchodní plán

Pro novou společnost se otevírají na tuzemském trhu dvě možnosti, jak opatřit a nabízet produkty ve svém internetovém obchodě:

- Nákup zboží na sklad,
- zkopírování stavu skladu dodavatele.

První možnost ze startu podnikání připadá v úvahu pouze v případě, že si společnost vezme na sebe úvěrové financování. Na druhé straně, „zkopírování stavu skladu dodavatele“ nepřináší téměř žádné náklady na pořízení zboží v počátku činnosti. Náklady na pořízení zboží vznikají až po uskutečnění objednávky zákazníkem. Touto metodou se dá na e-shop dostat tisíce produktů. Dodavatel připraví tzv. „XML feed“, který potom nechá nahrát do internetového obchodu. Jde o datový soubor, který umožňuje export dat od dodavatele a import dat do internetového obchodu.

3.2.1 Dodavatelé

Společnost v prvním roce své činnosti bude spolupracovat pouze s českými dodavateli. V dalším roce navštíví veletrh hraček v německém Norimberku, kde se prezentují dodavatelské firmy z Evropy, potažmo celého světa. Zde bude mít možnost navázat nové obchodní kontakty i mimo ČR.

Alltoys

Přenos svých dat nám na trhu dokáže poskytnout více společností. Pro obecný dětský sortiment Online hračkářství naváže spolupráci se společností Alltoys, spol. s.r.o. Tuto společnost si vybrala především proto, že má v blízkosti Brna svůj sklad. Přesněji v obci Blučina. Alltoys tím pádem může dovážet zboží přímo do našeho místa podnikání nebo si ho můžeme vyzvednout na prodejně Bambule v Králově Poli, kde sídlí velkoobchodní divize pro Moravu. Alltoys nám při výši obrátu 5 000 Kč bez DPH doveze zboží zdarma. Při nižším obrátu s poplatkem 80 Kč bez DPH.

Alltoys se také zaměřuje na sortiment z hlediska sezónnosti. V létě dokáže nabízet více produktů v kategorii „Do vody, na ven, na sport“, v zimě se se více dokáže zaměřit na dětské boby a lopaty. Je také častým zadavatelem televizních reklam, a především sleduje aktuální trendy v oblasti hraček. Nabízí také moderní elektronické hračky, o které má zájem 57,9 % respondentů dle marketingového dotazníku z kapitoly 2.3.3.

Další společnost pro obecný dětský sortiment nepřipadá do plánu z důvodu preference jednoho hlavního dodavatele. Je to především kvůli výši obrátu. U Alltoys platí, že čím vyšší uděláme roční obrat, tím dostaneme lepší podmínky, které se týkají pořizovacích cen a doby splatnosti faktur. Zavedením dalšího velkého dodavatele bychom přišli o značnou část obrátu u této společnosti a nemohli bychom dosáhnout lepších podmínek. Pro obecný dětský sortiment jsme si vybrali pouze tuto společnost, a to z následujících důvodů:

- Ověřený dodavatel,
- dlouhá doba na trhu,
- ochota vyjít vstříc,
- široký sortiment,
- sklad v blízkosti Brna,

- velkoobchodní oddělení pro Moravu v Brně,
- možnost přenosu dat.

Corfix

Společnost Corfix Distribution s.r.o. je zkušená firma, která nabízí specifický kreativní sortiment. Konkrétně jde o plastové lepící modely Revell a Airfix včetně jejich příslušenství jako jsou štětce, barvičky nebo třeba lepidla. Tyto modely představují pro děti tvůrčí činnost. V nabídce Corfixu jsou i modely pro různé věkové kategorie, včetně dospělých lidí. Další silnou skupinou produktů jsou v Corfixu stolní, deskové a logické hry. Také mají v nabídce různá sběratelská alba a kartičky. V poslední řadě také nabízí autodráhy značky Scalextric. Díky dodavateli Corfix zvládneme bohatě pokrýt kategorii „stavebnice“ a „kreativní, hry, puzzle, naučné hračky“, o které projevíli respondenti zájem v marketingovém dotazníku v kapitole 2.3.3.

Velkou výhodou této společnosti je, že sídlí přímo v Brně, nedaleko místa provozovny. Také poskytuje možnost přenosu svých dat na náš internetový obchod. Corfix přináší následující výhody:

- Specifický sortiment,
- brněnská společnost,
- dlouhá doba na trhu,
- možnost přenosu dat.

Moravská ústředna Brno

Družstvo umělecké výroby Moravská ústředna Brno nabízí především sortiment v oblasti plyšových hraček. Jejich pilotním výrobkem je slavný Krtek. Dále také nabízí různé maňásky, batůžky nebo třeba loutky. I Moravská ústředna nám dokáže poskytnou své data, co se týče skladových zásob. Výhodou také je, že toto družstvo máme ve velmi těsné blízkosti naší společnosti. Dle marketingového výzkumu v kapitole 2.3.3 tento dodavatel pokryje kategorii plyšových hraček, o který respondenti až tak velký zájem neprojevíli, nicméně věříme, že česká kvalitní výroba si své zákazníky najde. Moravská ústředna a její výhody:

- Specifický sortiment,

- brněnská společnost,
- dlouhá doba na trhu,
- možnost přenosu dat,
- v blízkosti naší společnosti,
- český výrobce.

3.2.2 Outsourcing služeb

Internetový obchod

Díky strategii naší společnosti a také výsledku marketingového dotazníku v kapitole 2.3.3, jsme se rozhodli prodávat výrobky prostřednictvím internetového obchodu. Řešení technické stavby internetového obchodu pro nás představují dvě možnosti:

- Na míru,
- pronájem.

E-shop sestavený na míru nabízí ideální řešení podle našich specifických požadavků. Tento způsob řešení by mohl společnost značně finančně zatížit, proto ho musí vyloučit.

Do začátku podnikání bude pro nás nákladově efektivnější si platformu internetového obchodu pronajmout. Výhody pronájmu jsou v těchto bodech.

- Webhosting v ceně,
- ideální řešení pro začínající e-shop,
- technická podpora.

Pro naše potřeby navážeme spolupráci s firmou **Shoptet s.r.o.**, která je v ČR v této oblasti velmi známá a populární. Patří také k největším provozovatelům internetových obchodů na českém trhu. Tuto společnost využívá přes 10 000 e-shopů a jejich denní obrat činí téměř 39 milionů korun. Společnost Shoptet nabízí hlavní výhody:

- Intuitivní administrace e-shopu s přehlednou nápovědou,
- evidence všech objednávek, faktur a dokladů,
- bezpečnostní certifikát HTTPS zdarma,
- elektronická evidence tržeb,
- integrované účetnictví a napojení na program Pohoda,

- exporty pro dopravce,
- propojení obchodu na sociální sítě,
- propojení obchodu na porovnávače zboží,
- online chat.

Pro začátek podnikání bude stačit verze „*Profi*“, která stojí 1 490 Kč/měsíc. Tato verze umožňuje na obchod nahrát až 5 000 položek, v ceně má 61 různých modulů, je připravena na EET, má možnost registrace až 10 firemních e-mailů (Shoptet, 2017).

3.3 Marketingový plán

3.3.1 Produkt

Tato kapitola se nebude zabývat detailním popisem jednotlivých produktů, ale zaměří se na ně z celkového pohledu. A to z důvodu, že společnost bude nabízet tisíce produktů.

Díky našim dodavatelům jsme schopni nabídnout až 4 500 produktů, které rozčleníme na základní kategorie podle typu hraček a značky hraček jako v marketingovém výzkumu v kapitole 2.3.3.

Tabulka 15: Kategorizace hraček dle dodavatelů

Typ hraček	Alltoys	Corfix	MÚ
Pro kluky a holky	x	x	
Do vody, na ven, na sport	x		
Stavebnice	x	X	
Kreativní, hry, puzzle, naučné	x	X	
Dřevěné	x		
Plyšové	x		X
Znáte z TV	X		
Značky hraček	Alltoys	Corfix	MÚ
Lego	x		
Hasbro	x		
Mattel	x		
Fisher Price	x		
Epline	x		
Na značce nezáleží	x	x	x

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 15 velké tučné **X** představuje primární zaměření dodavatele. Můžete vidět, že náš hlavní dodavatel Alltoys nám pokryje nabízený sortiment, co se týče typu hraček a značek hraček. U tohoto dodavatele budeme realizovat většinu obrátu naší společnosti. Zaměřuje se také na televizní reklamy, kde nabízí produkty z těchto reklam a také nechává vysílat své reklamy, především v ranních hodinách o víkendu v dětských televizních programech. Alltoys se také produktově orientuje na sezónnost. V létě dokáže nabízet více produktů v oblasti „Do vody, na ven, na sport“, v zimě se třeba dokáže zaměřit více na dětské boby a lopaty.

Díky společnosti Corfix dokážeme zákazníkům nabídnout kreativní a naučné hračky. Družstvo Moravská ústředna nám zase pomůže zaplnit sortiment ohledně plyšových hraček.

Kombinací nabídek těchto tří společností dokážeme zákazníkům nabídnout dostatečně širokou škálu produktů s odhadem 4 500 položek. Největší výhoda vyplývá z toho, že nebudeme muset tyto produkty mít na skladě, náklady na ně firmě vstupují až v případě objednávky zákazníka.

3.3.2 Cena

Strategie ceny

Naší strategií určitě nebude nabízet na trhu nejlevnější produkty. V těchto prodejních cenách bychom nedokázali generovat zisk. Chceme na trhu kvalitní produkty za dostupné ceny tak, jak si přejí respondenti v marketingovém výzkumu v kapitole 2.3.3. Samotnou cenu potom vypočítáme na základě pořizovací ceny dodavatele a marže.

Tuto cenu následně porovnáme s vybranou konkurencí a na základě průměru cen konkurence ji zoptimalizujeme.

Marže

Marži na jednotlivých produktech stanovíme na základě mého odhadu díky předchozím zkušenostem v oblasti hraček. Ne každý produkt a každou značku dokážeme udržet v konstantní marži. Hračky známých značek jako je např. Lego, Mattel nebo Hasbro se prodávají s marží okolo 10 %. Další kategorií jsou značky, které nejsou v takovém podvědomí, např. Wader, Woody, Lena se nabízí v prodeji s marží okolo 15-20 %. Ostatní

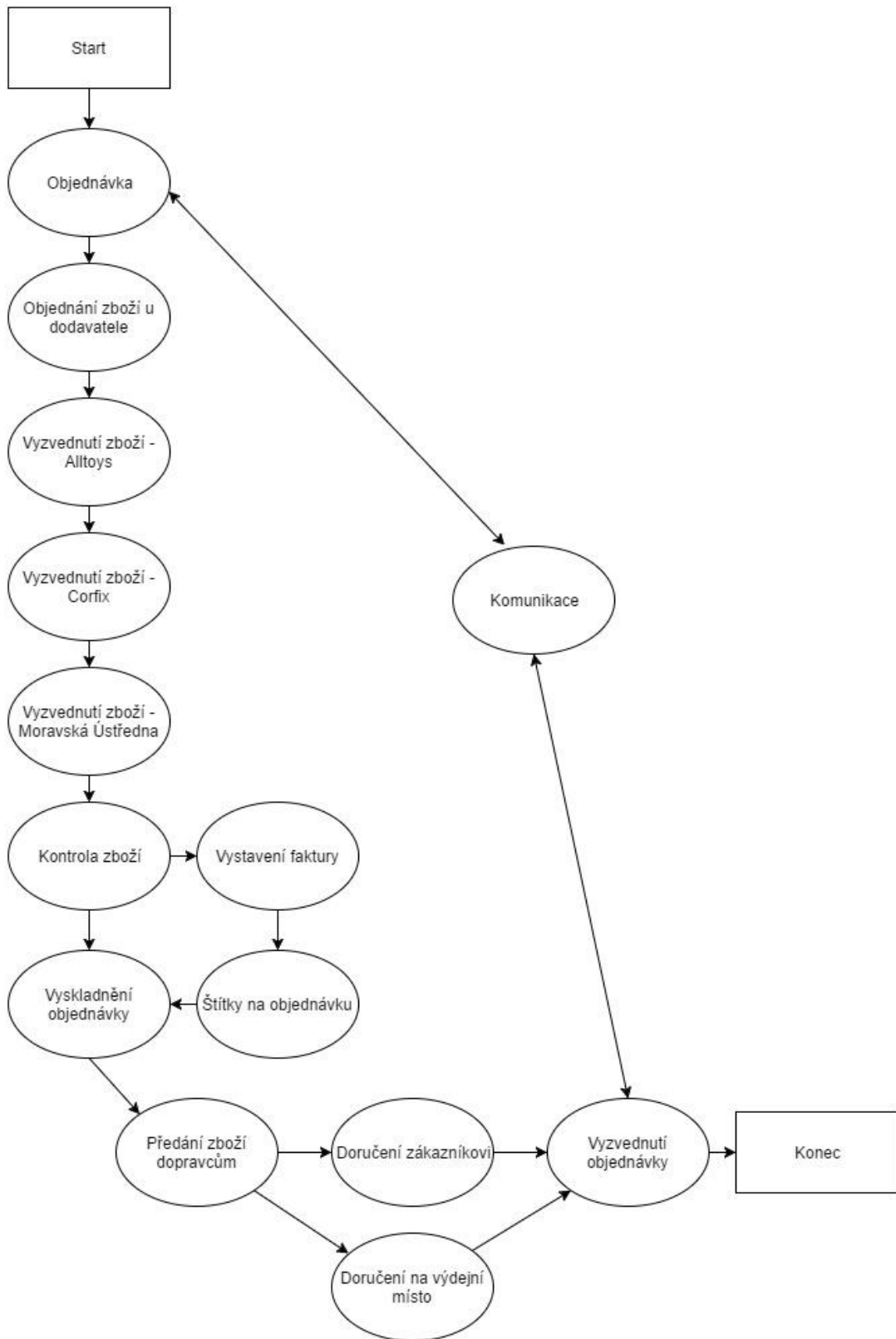
hračky nesou marži 20-30 %. Průměrnou marži, kterou využijeme při stanovení tržeb a nákladů na zboží odhaduji na **20 %**.

3.3.3 Distribuce

Proces objednávky

V této kapitole je popsán celý proces vyřízení objednávky v internetovém obchodě. Celý proces najdete v obrázku č. 5.

Zboží, které zákazník objedná do 16:30 průběžného dne, nám dodavatelé dokáží vyskladnit následující ráno. Všechny naše 3 dodavatele ráno osobně navštívíme a vyzvedneme si naše objednávky. Po příjezdu do našeho skladu, zboží dle dodacího listu zkontrolujeme. Také zkontrolujeme, zda není poškozené. Následně vystavíme fakturu pro konečného zákazníka, zboží zabalíme a na zalepenou krabici nalepíme štítek adresáta. Zboží potom předáme jednotlivým přepravním společnostem, kteří ho doručí na uvedená místa, kde si ho převezme zákazník. Během této celé doby budeme zákazníkovi k dispozici na uvedeném telefonním čísle a e-mailu.



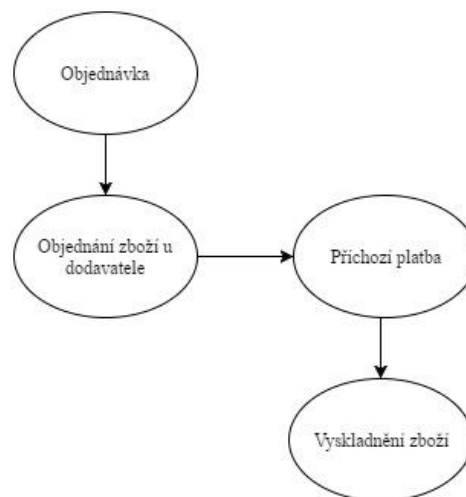
Obrázek 5: Proces objednávky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Platba

Na základě analýzy stávající konkurence v kapitole 2.2.1 jsme se rozhodli, že zavedeme pro zákazníky hned čtyři možnosti, jak může svou objednávku zaplatit:

- Na dobírku,
- bankovním převodem,
- platební kartou,
- PayU.

V případě volby na dobírku, platební kartou a přes elektronický platební systém PayU můžeme objednávku rovnou vyskladnit a objednávkový proces bude stejný jako na obrázku č. 7. Pokud si zákazník zvolí možnost platby bankovním převodem, bude objednávkový proces vypadat jako v obrázku č. 6.



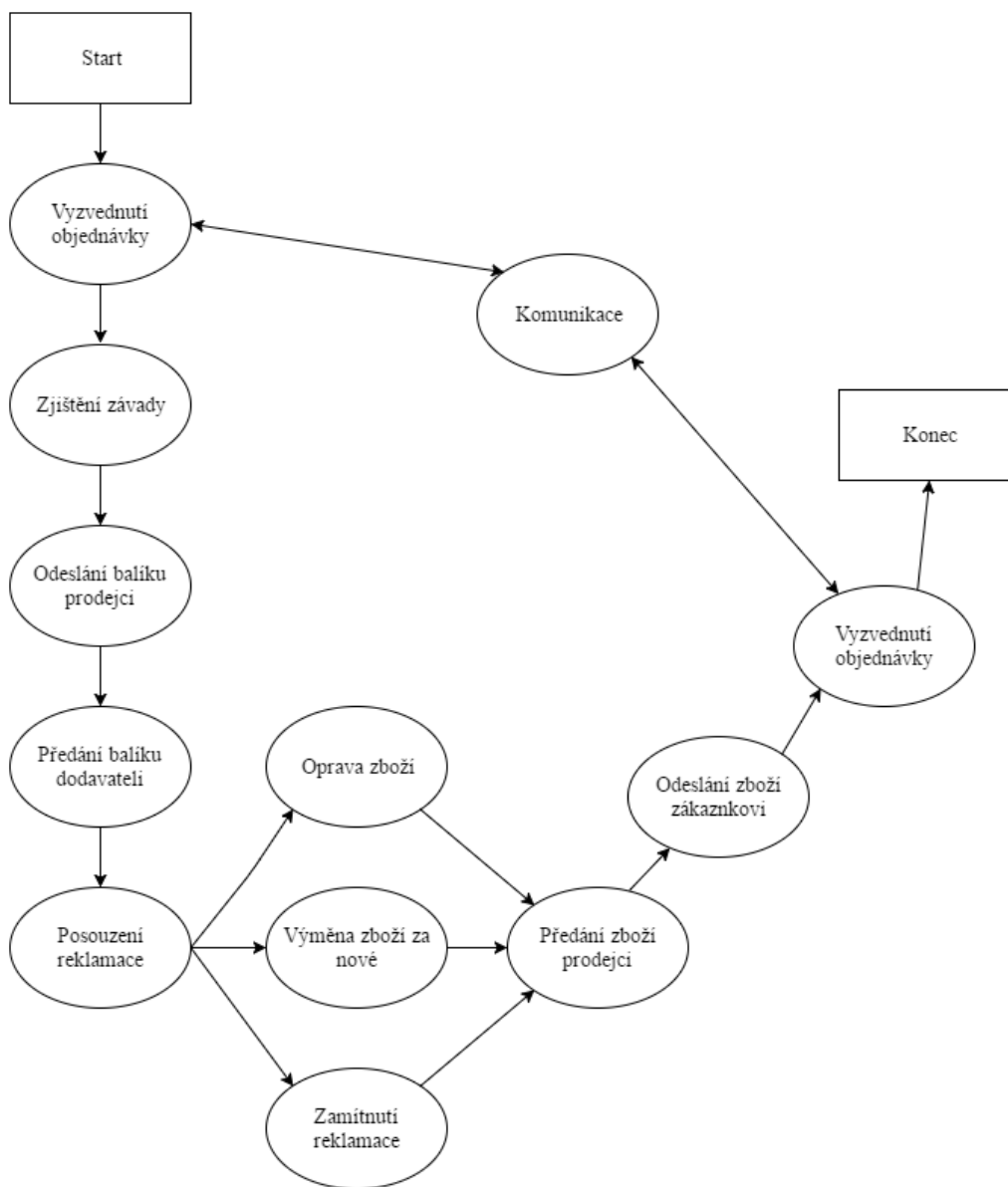
Obrázek 6: Platba bankovním převodem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ostatní kroky, které obsahují celý objednávkový proces zůstávají stejné. Jedinou změnu představuje vyskladnění zboží až po připsání peněz na bankovní účet.

Reklamace

V případě, že zákazník nebude spokojený se zakoupeným zbožím, případně poničeným zbožím, může podat reklamaci. Dle zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele musí být reklamace včetně odstranění vady vyřízena nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění

reklamace, pokud se prodávající se spotřebitelem nedohodne na delší lhůtě. Postup při uplatnění reklamace je vyznačen v obrázku č. 7.



Obrázek 7: Postup v případě reklamace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přepřavci

Na základě analýzy vybrané konkurence bylo zjištěno, že většina společností nabízí několik možností dopravy zboží. Každý spotřebitel preferuje jinou společnost na přepravu své objednávky, proto potřebujeme nabízet více způsobů. Naše společnost bude zásilky pro zákazníky dovážet do distribučních center dopravců svým dopravním prostředkem, aby ušetřila na poštovním. Výhodou pro společnost je, že sídla dopravců, které bude využívat jsou v těsné blízkosti. V marketingovém dotazníku v kapitole 2.3.3 jsme také zjistili, že 56,6 % respondentů preferuje dodání zboží až domů a 43,3 % respondentů by si rádo vyzvedlo zboží na výdejním místě. Z tohoto zjištění vyplývá, že potřebujeme zavést jak systém doručení zásilky domů, tak systém odběrných míst po ČR.

General Logistics Systems

Ve zkratce GLS je dlouholetá společnost, která působí v ČR a také téměř po celé Evropě. Mezi úctyhodné reference této společnosti patří roční obrat cca 2,2 bilionů eur, přes 220 000 zákazníků, přes 14 000 zaměstnanců, působí ve 42 státech a disponuje zhruba 20 000 vozidly (General Logistics Systems, 2017).

Mezi velké výhody této společnosti, které využijeme je blízká dostupnost adresy provozovny Uloženky a ceník pro smluvní zákazníky. Základní ceník najdete v tabulce č. 16.

Tabulka 16: Ceník přepravného GLS

Velikost	Nejdelší + nejkratší strana max.	Cena v rámci ČR
XS	max. 35 cm	79 Kč
S	max. 50 cm	99 Kč
M	max. 65 cm	114 Kč
L	max. 80 cm	139 Kč
XL	max. rozměry*	189 Kč

*Maximální rozměry: obvodová délka 300 cm (1x délka + 2x šířka, 2x výška, délka: 2 m, šířka: 80 cm, výška: 60 cm, maximální hmotnost balíku je 15 kg).

(Zdroj: Vlastní zpracování dle General Logistics Systems, 2017)

Uloženska

Abychom splnili požadavky respondentů, kteří mají zájem si vyzvedávat své objednávky osobně v místě dodání, zavedeme systém odběrných míst ve spolupráci se společností Uloženska s.r.o. Tato společnost disponuje až 477 výdejními místy po celé české

republice. Uloženska spolupracuje se společnostmi Česká pošta, DPD nebo třeba Heuréka (Uloženska, 2017). Ceník Uloženky ve spolupráci s výše uvedenými společnostmi je vyobrazený v tabulce č. 17.

Tabulka 17: Ceník přepravného Uloženska

Hmotnost	Heureka Point	Uloženska Partner	dpd	Česká pošta
1 kg	45 Kč			69,90 Kč
2 kg				78,80 Kč
5 kg				90,00 Kč
10 kg				112,30 Kč
15 kg				127,90 Kč
20 kg				

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Uloženska, 2017)

Česká pošta

Základem každého internetového obchodu je spolupráce s Českou poštou. Tato společnost disponuje kolem 3 900 poboček včetně poštoven a výdejních míst. Zásilky doručí do rukou adresáta nebo ji může ponechat na své pobočce.

Česká pošta také svým zákazníkům zasílá informativní SMS o stavu jejich zásilky. Dále jim nabízí možnost online sledování zásilky od předání do rukou pošty až ke konečnému zákazníkovi.

Přímou spolupráci s Českou poštou zatím nenavážeme, protože jejich služeb budeme využívat přes obchodního partnera Uloženska, který nám dokáže získat příznivější cenu za odeslání balíku.

Ceníky všech dodavatelů jsou představené v základu. Dodavatelé poskytují různé slevy, především množstevní. V první roce podnikání se pokusíme si vyjednat lepší cenové podmínky.

U České pošty a GLS stanovíme cenu na 120 Kč za balík. Za vybranou dopravu přes Uloženu si naučtujeme 55 Kč. V případě zvolení v objednávce platba dobírkou, u každého dopravce připočítáme 20 Kč. Ceny jsme nastavily tak, aby dokázaly pokrýt náklady na poštovné, balné a také na dopravu do poboček přepravních společností.

Uvedením smluvní spolupráce s výše třemi uvedenými společnostmi nová společnost pokryje požadavky spotřebitele na dopravu. Výhody těchto společností:

- Napojení na e-shop,
- doručení objednávky do druhého dne,
- adresy provozoven v těsné blízkosti,
- zkušenosti v oblasti logistiky.

3.3.4 Propagace

Comerto

Propagace našeho internetového obchodu je naprosto klíčová, protože přináší objednávky, tržby a při dobrém hospodaření generuje zisk. Protože propagace a reklama je na internetu velmi specifická, budeme spolupracovat s digitální agenturou, která se specializuje na e-commerce.

Ke spolupráci jsme si vybrali společnost **Comerto, s.r.o.**, která má v online marketingu bohaté zkušenosti. Tuto společnost jsme si vybrali z následujících důvodů:

- Sídlí v Brně,
- pozitivní reference známých společností,
- cenová dostupnost.

Ve spolupráci se společností Comerto využijeme následujících služeb.

SEO – optimalizace pro vyhledávače

Optimalizace pro vyhledávače představuje soubor úprav, které mají za cíl optimalizovat vybrané stránky na předem definované klíčové slova tak, aby se zobrazovaly v popředí ve vyhledávacích Google a Seznam.

- Klíčové slova – ve spolupráci proběhne analýza klíčových slov. Na základě těchto klíčových slov budeme chtít, aby nás potenciální zákazníci dobře vyhledali. Jde o základ celé optimalizace pro internetové vyhledávání a také další aktivit v online marketingu.
- Copywriting – zkušení textaři budou vytvářet zajímavé články a popisky zboží tak, aby byly dobře orientované jak na čtenáře, tak na vyhledávače. Na copywritingu se budou po školení také věnovat oba zaměstnanci naší společnosti.

- Linkbuilding – Comerto bude mít za cíl získávat systematicky kvalitní zpětné odkazy pro náš internetový obchod (Comerto, 2017).

PPC – Pay per click

Slouží pro rychlou podporu prodeje a zviditelnění webu. Prokliková reklama nás dostane na první pozice ve výsledcích vyhledávání. Platí se pouze za příchozího návštěvníka na náš internetový obchod. Základem efektivní PPC reklamy je úvodní správné nastavení kampaní a výběr nejvhodnějších klíčových slov. Na základě těchto slov se potom optimalizují PPC kampaně. Společnost Comerto nabízí odbornou správu a optimalizaci následujících kampaní.

- Adwords – společnost Google nabízí proklikovou reklamu, která se po vyhledání potenciálním zákazníkem nabídne na předních pozicích ve vyhledávání.
- Sklik – přivádí na e-shop potenciální zákazníky, kteří vyhledávají přes český internetový prohlížeč Seznam.cz.
- Facebook Ads – jde o účinnou reklamu prostřednictvím nejrozšířenější sociální sítě v Česku Facebook. Díky této reklamě jsme schopni oslovit náš cílový segment zákazníků, který nám vyplynul z demografického segmentu respondentů v marketingovém dotazníku v kapitole 2.3.3. Facebook umí zamířit na uživatele dle pohlaví, či věkové kategorie.
- Remarketing a Retargeting – pomocí těchto dvou nástrojů můžeme cílit na potenciální zákazníky, kteří už projevíli zájem o námi nabízené služby (Comerto, 2017).

Přesný marketingový plán si naše společnost nechá vypracovat od Comerto. Tento plán bude vypracován ve vzájemné kooperaci.

Věrnostní program

V analýze stávající konkurence v kapitole 2.2.1 bylo zjištěno, že věrnostnímu programu se nevěnuje téměř žádný internetový obchod. Díky tomuto zjištění chceme zavést věrnostní program pro naše zákazníky. Chceme, aby byly s nákupem v našem obchodě spokojeni a vraceli se k nám. Náklady na nového zákazníka bývají obvykle vyšší než na zákazníka, který se vrací. Návrh věrnostního programu bude následující:

- Registrovaný zákazník v obchodě dostává za útratu body (1 Kč = 1 bod).
- Za získané body je možnost nakoupit vybrané produkty nebo uplatnit dopravu na další nákup zdarma. Produkty vybere naše společnost ve spolupráci s marketingovou agenturou Comerto. Tato nabídka se bude v časovém intervalu jednoho měsíce obměňovat. Nabídka bude upravována na základě slevových akcí našich dodavatelů.

Recenze

Pro respondenty v marketingovém dotazníku v kapitole 2.3.3 jsou důležité, jaké má obchod recenze (76 % respondentů uvedlo, že jsou recenze pro ně velmi důležité). Možnost získání recenzí nabízí server Heureka.cz. Naše společnost bude automaticky odesílat svým zákazníkům e-mail, který bude odkazovat na Heurékou, kde nás může zákazník ohodnotit. Odkaz na hodnocení našeho obchodu budeme mít k dispozici na našich stránkách pro každého návštěvníka.

Komunikace

Pro každou společnost je důležité, aby dodržovala komunikaci se svými zákazníky. Každý zákazník může preferovat jiný způsob komunikace, proto budeme udržovat několik komunikačních prostředků:

- E-mail,
- telefon,
- sociální sítě – Facebook.

Telefonní číslo, e-mail a odkaz na náš Facebookový profil budeme mít uvedené přímo na našich internetových stránkách.

V marketingovém dotazníku v kapitole 2.3.3 bylo zjištěno, že necelá polovina respondentů (42 %) nemá zájem o informování o akcích v našem obchodě. Část respondentů má zájem o informace přes e-mail (31,3 %) a další část také přes sociální sítě (24,7 %). Z tohoto zjištění plyne, že nabídky budeme rozesílat lidem, kteří mají u nás zaregistrovaný e-mail a také přes sociální sítě. Registrace odběru novinek a nabídek pomocí e-mailu bude na bázi dobrovolnosti. Odběratel se také může dobrovolně z odběru odhlásit.

Přátelskou a upřímnou formu komunikace budeme chtít uplatnit v diskuzních fórech pro ženy a maminky. Konkrétní plán této komunikace a také seznam internetových diskuzí vypracujeme ve spolupráci s naší marketingovou agenturou Comerto.

Za začátku působení na trhu určitě nevyužijeme formu rozesílání akcí přes e-mail. Registrované e-maily budeme postupně střídat a selektovat dle specifik zákazníka. Po určité hranici dosažených e-mailů v naší databázi můžeme začít s rozesíláním newsletterů.

3.4 Finanční plán

V následujících podkapitolách bude podrobně představen finanční plán společnosti, který bude rozdělen na několik částí. Budeme se zabývat výdaji, odhadem tržeb, přehledem peněžních toků, výsledkem hospodaření a v poslední části bodem zvratu.

3.4.1 Výdaje

Počáteční výdaje

Abychom mohli začít podnikat, potřebujeme založit společnost s ručením omezeným. Výdaje na založení společnosti činí odhadem **12 000 Kč**. Pod tuto částku spadá živnostenské oprávnění, sepsání společenské smlouvy, zápis do obchodního rejstříku a poplatky. Spolu se založením společnosti budeme také potřebovat individuální nastavení internetového obchodu včetně zaškolení personálu.

Poslední částí počátečních výdajů činí vybavení podniku, na které bude vynaložen jednorázový náklad. Jedná se o regály do skladu, držáky lepících pásek a tiskárnu. Součástí počátečních nákladů bude také majetek v osobním vlastnictví, který bude využíván za účelem podnikání. Jedná se o tento majetek:

- 2x notebook,
- 2x mobilní telefon,
- osobní automobil.

Tabulka 18: Počáteční výdaje společnosti

	Množství	Cena
Založení společnosti	1x	12 000 Kč
Spuštění e-shopu, zaškolení	1x	10 000 Kč
Regály	5x	4 300 Kč
Držák lepicí pásky	3x	720 Kč
Tiskárna	1x	3 000 Kč
Celkem		30 020 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Roční provozní náklady internetového obchodu

Tato část popisuje roční provozní náklady, které společnost potřebuje vynaložit, aby byla schopná provozovat svou činnost. Zařazujeme zde kancelářské potřeby, balicí materiály, outsourcing služeb a mzdové náklady.

Tabulka 19: Provozní náklady

Položka	Cena za měsíc	Cena za rok
Vybavení podniku a kancelářské potřeby		
Fólie	100 Kč	1 200 Kč
Lepicí pásky	50 Kč	600 Kč
Papír	100 Kč	1 200 Kč
Toner do tiskárny	500 Kč	6 000 Kč
Ostatní kancelářské potřeby	200 Kč	2 400 Kč
Outsourcing služeb		
Pronájem prostor	8 000 Kč	96 000 Kč
Pronájem e-shopu	1 490 Kč	17 880 Kč
Doména	-	150 Kč
Internet	399 Kč	4 788 Kč
Telefon	998 Kč	11 976 Kč
Marketing	25 000 Kč	300 000 Kč
Účetnictví	1 000 Kč	12 000 Kč
Mzdové náklady		
Mzdy	40 000 Kč	480 000 Kč
Odvody	13 600 Kč	163 200 Kč
Celkem		1 037 394 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové roční provozní náklady na provoz společnosti odhaduji na 1 037 394 Kč. Tento odhad může být zkreslený, protože v předvánočním období, kdy prodeje velmi rostou, vznikají vyšší variabilní náklady na např. mzdy, fólie, lepicí pásky, tonery do tiskáren a

další. Aby společnost mohla odesílat balíky zákazníkům, bude také potřebovat **kartónové krabice**. Krabice si dokáže sehnat zdarma od potravinových řetězců.

V kalkulaci není zahrnutý také **bankovní účet**. Společnost bude mít zřízený běžný účet u společnosti Equa bank. Vedení tohoto účtu je zdarma při splnění průměrného měsíčního zůstatku 300 000 korun. K tomuto účtu jsou zdarma následující položky:

- všechny příchozí tuzemské položky,
- měsíčně 30 odchozích tuzemských plateb,
- bezkontaktní platební karta,
- výběry ze všech bankomatů v ČR,
- internetové bankovníctví,
- možnost libovolně měnit disponenty k účtu (Equabank, 2017).

Nízké náklady jsou vyčísleny v položce **účetnictví**. Vedení účetnictví budu spravovat sám, přitom naše společnost bude využívat poradenské a kontrolní služby mého otce (Ing. Marek Březa, IČ: 67600298). Za své účetní služby nám bude fakturovat měsíčně 1 000 Kč.

Internetové a mobilní služby budeme využívat od společnosti T-Mobile. Náš internetový tarif se bude nazývat „Pevný internet 20“ za částku 399 Kč/měsíc. Využijeme také dva mobilní tarify s názvem „Mobil S“ v ceně 998 Kč/měsíc.

Náklady na zboží

Náklady na zboží nám vzniknou až v době, kdy si zákazník u nás vytvoří objednávku a my následně vytvoříme objednávku u dodavatele. K výpočtu nákladů na zboží použijeme průměrnou marži z kapitoly 3.3.2, která činí 20 % a odhad realistických tržeb v kapitole 3.4.2.

Tabulka 20: Realistický odhad nákladů na zboží

	2017	2018	2019	2020
Průměrná marže	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %
Náklady na zboží	1 471 224 Kč	5 843 266 Kč	9 593 683 Kč	14 193 701 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Financování

Společnost bude svou činnost financovat z vlastních zdrojů. Každý ze společníků vloží do podnikání svých 300 000 Kč. Tím společnost získá počáteční kapitál v hodnotě 600 000 Kč. Společnost nepředpokládá, že růst nákladů bude tak vysoký, aby musela podnikání financovat cizími zdroji. Pokud se bude dařit hůře, než je předpokládáno, bude své financování řešit operativně, pravděpodobně podnikatelským úvěrem, o který by zažádala u své banky, případně u jiné banky.

3.4.2 Odhad tržeb

Odhad tržeb bude znázorněn ve třech variantách – realistická, pesimistická a optimistická. Tržby budou odhadovány pro druhé pololetí roku 2017 a další roky 2018, 2019 a 2020. Zásadní rozdíl mezi všemi variantami spočívá v odhadu podílu na trhu.

Tabulka 21: Realistický odhad tržeb

Rok	2017	2018	2019	2020
Podíl na trhu	0,5 %	1,1 %	1,7 %	2,3 %
Počet zákazníků	1 478	7 053	11 750,4	17 048
Vracející se zákazníci	200	400	600	1000
Jejich objednávky	3	3	3	3
Počet objednávek	2 078	8 253	13 550	20 048
Průměrná útrata	885 Kč	885 Kč	885 Kč	885 Kč
Tržby za zboží	1 839 030 Kč	7 303 905 Kč	11 991 750 Kč	17 742 480 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zákazníků představuje vyjádření procentuálního podílu na trhu z počtu lidí nakupujících hračky a dětské potřeby. Odhad byl stanoven na základě statistických údajů z ČSÚ minulých let. Počet vracejících se zákazníků je odhad, kolik z nich se vrátí znovu nakoupit do našeho obchodu a kolik udělají objednávek. Z těchto hofinandnot se vyjádřil počet nákupů. Odhad průměrné útraty za 1 nákup vyplývá z marketingového dotazníku v kapitole 2.3.3, kde je vypočteno váženým průměrem, kolik je člověk ochoten utratit za jednu hračku. Vynásobením hodnot počet nákupů a odhad průměrné útraty za 1 nákup nám dává odhad tržeb pro dané roky. Pesimistická varianta odhadu tržeb se liší v poli podíl na trhu, kde je odhadován menší podíl.

Tabulka 22: Pesimistický odhad tržeb

Rok	2017	2018	2019	2020
Podíl na trhu	0,2 %	0,6 %	1,0 %	1,4 %
Počet zákazníků	591	3 847	6 912	10 377
Vracející se zákazníci	200	400	600	1 000
Jejich objednávky	3	3	3	3
Počet objednávek	1 191	5 047	8 712	13 377
Průměrná útrata	885 Kč	885 Kč	885 Kč	885 Kč
Tržby za zboží	1 054 035 Kč	4 466 595 Kč	7 710 120 Kč	11 838 645 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při odhadu tržeb v optimistické variantě jsem určil podíl na trhu vyšší než v realistické variantě.

Tabulka 23: Optimistický odhad tržeb

Rok	2017	2018	2019	2020
Podíl na trhu	0,8 %	1,6 %	2,4 %	3,2 %
Počet zákazníků	2 365	10 259	16 589	23 719
Vracející se zákazníci	200	400	600	1000
Jejich objednávky	3	3	3	3
Počet objednávek	2 965	11 459	18 389	26 719
Průměrná útrata	885 Kč	885 Kč	885 Kč	885 Kč
Tržby za zboží	2 624 025 Kč	10 141 215 Kč	16 274 265 Kč	23 646 315 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.3 Cash Flow

Pro každou společnost je důležité, aby plánovala a analyzovala své peněžní toky. Plán Cash Flow je představen od července 2017, kdy společnosti vzniknou první výdaje. První tržby společnost bude evidovat v září, kdy bude mít otevřený svůj internetový obchod. Bude otevřen v době, kdy se společnost stihne připravit na předvánoční období. V předvánočním období se zvýší výdaje na marketing a také na zaměstnance, kdy si společnost najde dva brigádníky pro měsíce listopad a prosinec. S předvánočním obdobím se také zvyšují především tržby za zboží, náklady na ně a balící a kancelářské potřeby. S příchodem roku 2018 všechny tyto tržby a výdaje klesají. Cash Flow pro prvních 12 měsíců je sestaven v následující tabulce č. 24 pro realistický odhad tržeb a nákladů na zboží.

Tabulka 24: Cash Flow pro realistický odhad tržeb v prvním roce podnikání

2017/2018	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Počáteční stav	0	463 543	377 256	324 064	306 629	294 738	322 314	345 452	357 116	371 787	395 632	433 768
Vklady společníků	600 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby za zboží	0	0	165 473	345 264	565 477	762 816	548 123	489 756	504 789	550 663	622 112	634 547
Příjmy Celkem	600 000	0	165 473	345 264	565 477	762 816	548 123	489 756	504 789	550 663	622 112	634 547
Náklady na zboží	0	0	132 378	276 211	452 382	610 253	438 498	391 805	403 831	440 530	497 690	507 638
Mzdové náklady	40 000	40 000	40 000	40 000	58 000	58 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Odvody	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600
Zahajovací výdaje	30 020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nájem prostor	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Pronájem e-shopu	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490
Marketingové služby	40 000	20 000	20 000	20 000	40 000	40 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Mobilní služby	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998
Internet	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399
Doména	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Účetní služby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Kancelářské potřeby	800	800	800	1 000	1 500	1 500	1 000	800	800	800	800	800
Výdaje celkem	136 457	86 287	218 665	362 698	577 369	735 240	524 985	478 092	490 118	526 817	583 977	593 925
Konečný stav	463 543	377 256	324 064	306 629	294 738	322 314	345 452	357 116	371 787	395 632	433 768	474 390

*hodnoty jsou uvedeny v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.4 Predikce zisků a ztrát za rok 2017 a 2018

Výkaz zisků a ztrát je vytvořen ve třech variantách, které mohou pro společnost nastat. V každé variantě nedokáže být společnost v roce 2017 zisková. Snaha společnosti bude pro tento rok dostat se do podvědomí lidem díky vysokým nákladům na marketing a také minimalizovat svou ztrátu. První rok ustojí díky počátečním vkladům obou společníků.

Tabulka 25: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2017

	Realistická	Pesimistická	Optimistická
	2017	2017	2017
Tržby	1 839 030 Kč	1 054 035 Kč	2 624 025 Kč
Náklady na zboží	1 471 224 Kč	843 228 Kč	2 099 220 Kč
Mzdové náklady	276 000 Kč	276 000 Kč	276 000 Kč
Zdr. Soc. poj.	81 600 Kč	81 600 Kč	81 600 Kč
Nájem	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Marketing	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Pronájem e-shopu	8 940 Kč	8 940 Kč	8 940 Kč
Zahajovací náklady	30 020 Kč	30 020 Kč	30 020 Kč
Ostatní náklady	20 932 Kč	20 932 Kč	20 932 Kč
HV	-277 686 Kč	-434 685 Kč	-120 687 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2018 již společnost dokáže v realistické variantě generovat zisk. Díky zvyšujícím se tržbám také rostou náklady na zaměstnance a marketing. Pesimistická varianta ukazuje v tomto roce opět ztrátu. Při vývoji společnosti v pesimistických variantách budeme uvažovat o ukončení její činnosti.

Tabulka 26: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2018

	Realistická	Pesimistická	Optimistická
	2018	2018	2018
Tržby	7 304 082 Kč	4 466 595 Kč	10 141 215 Kč
Náklady na zboží	5 843 266 Kč	3 573 276 Kč	8 112 972 Kč
Mzdové náklady	624 000 Kč	624 000 Kč	624 000 Kč
Odvody	163 200 Kč	163 200 Kč	163 200 Kč
Nájem	96 000 Kč	96 000 Kč	96 000 Kč
Marketing	340 000 Kč	340 000 Kč	340 000 Kč
Pronájem e-shopu	17 880 Kč	17 880 Kč	17 880 Kč
Ostatní náklady	20 932 Kč	20 932 Kč	20 932 Kč
HV	198 804 Kč	-368 693 Kč	766 231 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.5 Bod zvratu

Bod zvratu nám určuje, kolik musíme prodat jednotek zboží, aby společnost pokryla své celkové náklady. Do výpočtu nejprve musí společnost zahrnout variabilní náklady na jednotku, které se zjistí rozdílem tržby na jeden nákup a marže.

- Variabilní náklad na jednotku – 708 Kč

Fixní náklady představují všechny náklady, které společnost vynaloží při jakýkoliv tržbách.

Tabulka 27: Fixní náklady

	Fixní náklady
Mzdové náklady	276 000 Kč
Odvody	81 600 Kč
Zahajovací náklady	30 020 Kč
Nájem prostor	48 000 Kč
Pronájem e-shopu	8 940 Kč
Marketingové služby	180 000 Kč
Ostatní náklady	20 932 Kč
Celkem	645 492 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bod zvratu vypočítáme následujícím vzorcem:

- $P \cdot Q = FN + v_n \cdot Q$; $Q = FN / (p - v_n)$
- $Q = 645\,492 / (885 - 708)$
- $Q = 3\,647$ objednávek

Aby naše společnost nebyla ve ztrátě, musí uskutečnit alespoň 3 647 objednávek. Tato meta je pro první rok nedosažitelná, proto naše společnost bude generovat ztrátu.

3.5 Hodnocení rizik

Rizika jsou spojovány s firmou nejen před začátkem a na začátku podnikání, ale také během celé její existence. Díky analýzám, vyhodnocením a prováděním opatření proti rizikům může podnik předcházet problémům. Hodnocení rizik bude provedeno metodou RIPRAN, která představuje metodu pro analýzu rizik projektů z pohledu vnějších faktorů podniku, nicméně jsou do ní zahrnuté i vnitřní faktory.

Pro hodnocení rizik si nejprve stanovím pravděpodobnost výskytu rizika (PV). Tyto pravděpodobnosti se řadí do tří skupin (malá, střední a velká pravděpodobnost). Každé skupině bude přiřazeno procentuální ohodnocení, které se nachází v tabulce č. 28.

Tabulka 28: Pravděpodobnost výskytu rizika

Pravděpodobnost výskytu	Malá	Střední	Velká
Procentuální hodnocení	0-33 %	33-66 %	66-100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V dalším kroku si musíme stanovit míru dopadu na společnost, v našem případě míru dopadu na snížení tržeb.

Tabulka 29: Dopad rizika na společnost

Dopad	Malý	Střední	Velký
Procentuální hodnocení	0-10 %	10-60 %	60-100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z parametrů pravděpodobností výskytu a dopadů nám vznikne matice na základě, které dokážeme určit, jak je riziko velké. Hodnoty rizika jsou označeny jako malé riziko (MR), střední riziko (SR) a velké riziko (VR). Hodnoty jsou představeny v tabulce č. 30.

Tabulka 30: Hodnocení rizik

	Malá pravděpodobnost	Střední pravděpodobnost	Velká pravděpodobnost
Malý dopad	MR	MR	SR
Střední dopad	MR	SR	VR
Velký dopad	SR	VR	VR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivé hrozby pro společnost byly identifikovány ve SWOT analýze. K těmto hrozbám je přiřazena pravděpodobnost jejich vzniku spolu se scénářem, který může v případě hrozby vzniknout. Tento scénář je následně ohodnocený dopadem pro společnost. Na základě pravděpodobnosti a dopadu je určena hodnota rizika – MR, SR, VR. Navazuje možnost opatření, aby se dané riziko eliminovalo, kdo za opatření zodpovídá, a nakonec je vyobrazena nová hodnota rizika.

Tabulka 31: Rizika

Číslo	Název hrozby	Pravděpodobnost hrozby	Scénář	Dopad	Hodnota rizika	Opatření	Zodpovídá	Nová hodnota rizika
1	Silná konkurence	Střední	Snížení plánovaných tržeb	Velký	VR	Kvalitní marketing	Majitelé	SR
2	Substituční výroby	Střední	Snížení plánovaných tržeb	Velký	VR	Sledování trendů, případná orientace na substituční výroby	Majitelé	SR
3	Změna legislativy	Střední	Zvýšení nákladů na zboží	Střední	SR	Nelze ovlivnit	Stát	SR
4	Nespolehlivost dodavatelů	Malá	Dodání objednávky pozdě, nedodání objednávky	Střední	MR	Navázání spolupráce s novým dodavatelem	Majitelé	MR
5	Nedostatečná kapacita	Střední	Zpoždění dodání objednávek zákazníkům	Střední	SR	Flexibilita, nábor brigádníků v předvánočním období	Majitelé	MR
6	Neočekávané výdaje	Střední	Snížení plánovaných tržeb	Velký	VR	Vytváření finanční rezervy	Majitelé	SR
7	Neefektivní marketing	Střední	Malá návštěvnost e-shopu	Velký	VR	Investice do marketingu, případná změna dodavatele	Majitelé	SR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Harmonogram realizace

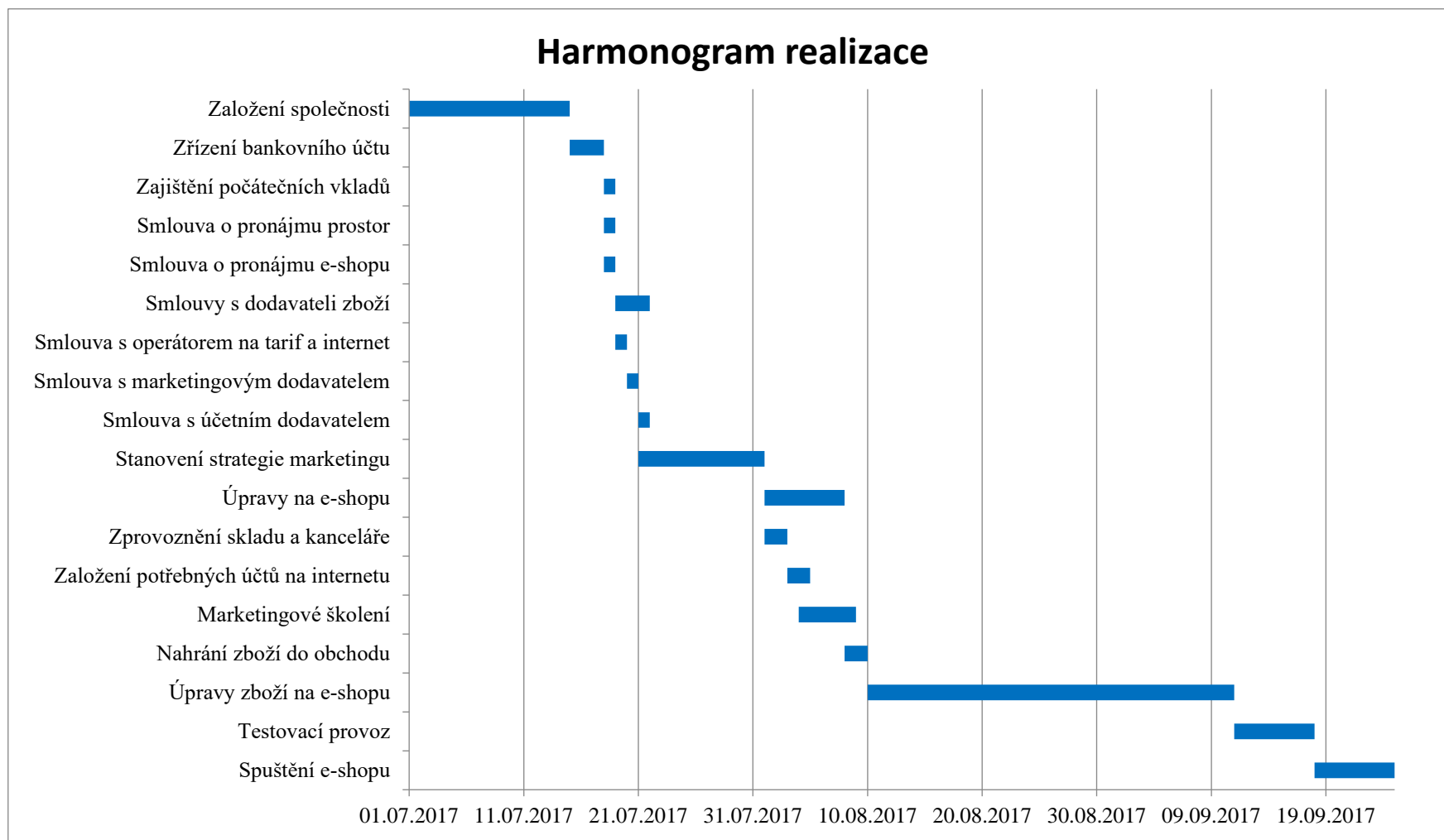
Pro společnost bude nejlepší, aby stihla zahájit provoz ještě v roce 2017 tak, aby stihla předvánoční období. Vánoce jsou totiž v oblasti hraček pro obchodníka klíčové.

Již v roce 2016 začal vznikat samotný podnikatelský plán, který navazoval na marketingový výzkum. Spuštění e-shopu máme naplánováno na 18. září. 2017. Soubor jednotlivých činností od založení společnosti po spuštění e-shopu najdete v tabulce č. 32 a graficky v Ganttově diagramu.

Tabulka 32: Harmonogram realizace

	Začátek	Konec	Počet dní
Vyhotovení podnikatelského plánu	01.11.2016	30.05.2017	211
Založení společnosti	01.07.2017	14.07.2017	13
Zřízení bankovního účtu	15.07.2017	17.07.2017	3
Zajištění počátečních vkladů	18.07.2017	18.07.2017	1
Smlouva o pronájmu prostor	18.07.2017	18.07.2017	1
Smlouva o pronájmu e-shopu	18.07.2017	18.07.2017	1
Smlouvy s dodavateli zboží	19.07.2017	21.03.2017	3
Smlouva s operátorem na tarif a internet	19.07.2017	19.07.2017	1
Smlouva s marketingovým dodavatelem	20.07.2017	20.07.2017	1
Smlouva s účetním dodavatelem	21.07.2017	21.07.2017	1
Stanovení strategie marketingu	21.07.2017	31.07.2017	11
Úpravy na e-shopu	01.08.2017	07.08.2017	7
Zprovoznění skladu a kanceláře	01.08.2017	02.08.2017	2
Založení potřebných účtů na internetu	03.08.2017	03.08.2017	2
Marketingové školení	04.08.2017	08.08.2017	5
Nahrání zboží do obchodu	08.07.2017	09.07.2017	2
Úpravy zboží na e-shopu	10.07.2017	23.08.2017	45
Testovací provoz	24.08.2017	31.08.2017	8
Spuštění e-shopu	01.09.2017		

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 13: Harmonogram realizace dle Ganttova diagramu
 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit ekonomicky reálný podnikatelský plán na založení malé společnosti specializující se na prodej hraček pro děti prostřednictvím svého internetového obchodu v České republice.

V první, teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy související s podnikáním, které jsou pro sestavení podnikatelského plánu nutné znát. Navázáno bylo na teorii samotného podnikatelského plánu a na teorii strategických analýz pro zjištění situací v obecném a oborovém okolí podniku. Také je tu vymezena problematika metodám sběru informací.

Druhá část práce se skládá ze standardních metod strategického řízení, a to v oblasti analýzy vnějšího prostředí a trhu. Vnější vlivy odhaluje SLEPT analýza, která se dívá na makroekonomické trendy v České republice. Oborové okolí sleduje Porterův model pěti sil, díky kterému byla zjištěna situace na trhu hraček pro děti. Hlavní část všech analýz představuje vlastní marketingový průzkum, který zjišťoval potřeby a požadavky respondentů. Byl primárně zacílen na internetové servery pro maminky a obecně ženy. Výstupem všech těchto analýz byl proveden souhrn faktorů do výsledné SWOT matice a dále podroben analýze jednotlivých faktorů a jejich dopadů na nové podnikání, na základě kterých, byla následně vybrána vhodná strategie pro nově začínající podnik v oblasti prodeje zábavného zboží (hraček) určených pro děti prostřednictvím e-shopu.

V poslední části práce jsou nejprve uvedeny základní údaje o společnosti Online hračkářství, s.r.o. Společnost bude mít dva majitele, kteří budou zároveň zaměstnanci. V předvánočním období si bude společnost zaměstnávat brigádníky, aby zvládla zajistit plynulý provoz a procesy. Ze sociálních a statistických důvodů bylo rozhodnuto pro podnikání na internetu, kde není tajemstvím o velké oblibě nakupování právě přes e-shopy. Primární cílovou skupinou zákazníků budou rodiče dětí, které jsou ve věku, kdy si hrají s hračkami. Díky široké nabídce dodavatele Corfix se také zaměříme se na zákazníky, kteří mají rádi skládání plastových modelů.

Důležitou částí v návrzích představuje obchodní, marketingový a finanční plán společnosti. Hlavním dodavatelem naší firmy bude česká společnost Alltoys, která nám

pokryje velkou část námi nabízeného sortimentu. Jako vhodné doplnění našeho zboží jsme našli společnost Corfix a družstvo umělecké výroby Moravská ústředna. Hlavní výhoda všech dodavatelů představuje, že nebudeme muset nakupovat zboží dopředu do skladových zásob.

Klíčový pro naši firmu bude marketing, na kterém budeme spolupracovat se společností Comerto. Právě od kvality internetového marketingu se bude odvíjet výše našich tržeb, proto do něj budeme vkládat nemalé finanční prostředky. Základy marketingu budeme mít postavené na SEO optimalizaci a proklikové reklamě PPC. Od konkurence se chceme odlišit zavedením věrnostního programu, o kterém jsme zjistili, že drtivá většina konkurentů ho nemá. Důležitým prvkem pro nás také bude komunikace se zákazníkem, kterou nabídneme v různých komunikačních kanálech.

Finanční plán se skládá z důležitých finančních ukazatelů, jako jsou náklady, odhad tržeb, cash flow a výkaz zisků a ztrát. Základem pro nás bude vývoj tržeb, který je v práci odhadován pro tři možné varianty – pesimistický, realistický a optimistický. V realistickém modelu je odhadován v roce 2018 tržní podíl 1,1 %. Podle tržeb se budou odvíjet variabilní náklady na zboží. V realistickém modelu bude firma schopna v roce 2018 generovat zisk. Finanční toky společnosti jsou velice stabilní ze dvou důvodů. Prvním důvodem je značný počáteční kapitál v hodnotě 600 000 Kč a druhý důvod spočívá v tom, že náklady na pořízení zboží vstupují až po objednání zboží zákazníkem.

Ve SWOT analýze byly identifikovány hrozby, které pro podnik můžou nastat. Díky analýze rizik je společnost schopná tyto rizika zmenšovat a bránit se. Společnost Online hračkářství, s.r.o. začne provozovat svou činnost v červenci roku 2017 a v září otevře svůj internetový obchod www.onlinehrackarstvi.cz, aby stihla letošní předvánoční období.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-861-2275-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-726-1120-8.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

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

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje

BORGIS. *Počítač mají tři domácnosti ze čtyř, mobily každá alespoň dva*. [online] Novinky.cz © 2003-2017 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/internet-a-pc/402228-pocitac-maji-tri-domacnosti-ze-ctyr-mobily-kazda-alespon-dva.html>

BUSINESSINFO.CZ. *Model pěti konkurenčních sil podle Michaela Portera*. [online] © 1997-2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_4.gif

CN INVEST. *Stovky miliard. Nákupy na internetu se začnou počítat v novém řádu*. [online] E15.cz © 2001-2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/stovky-miliard-nakupy-na-internetu-se-zacnou-pocitat-v-novem-radu-1327297>

COMERTO. *Comerto – partner pro vaše internetové podnikání Comerto*. [online] Comerto.com © 2011-2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.comerto.com/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB*. [online] Cnb.cz © 2003-2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD *Porodnost a plodnost - 2011 – 2015*. [online] Czso.cz © 2016 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853427/1301181602.pdf/fabd71d2-602c-4950-a10c-c2b90901ea00?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2016*. [online] Czso.cz © 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/nakupovani-pres-internet-4qu2t2wp3y>

ECONOMIA. *Nizká inflace je minulostí. Růst cen nahrává brzkému konci intervencí, možná už v dubnu nebo květnu*. [online] Ihned.cz © 1996-2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65650800-nizka-inflace-je-minulosti-rust-cen-nahrava-brzkemu-konci-intervenci>

EUROPEAN COMMISSION. *Population on 1 January by age and sex*. [online] Ec.europa.eu © 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_pjan&lang=en

FINANČNÍ SPRÁVA. *Etržby (EET)*. [online] Financnisprava.cz © 2013-2017 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

GENERAL LOGISTIC SYSTEMS. *Silná v Evropě – špička v kvalitě*. [online] Gls-group.eu © 2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://gls-group.eu>

NITANA. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online] Businessvize.cz © 2010-2011 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

PRÁVO PRO PODNIKATELE. *Tisková zpráva ČOI: Provozovatelé e-shopů často ignorují nový občanský zákoník*. [online] Pravopropodnikatele.cz ©2016 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://pravopropodnikatele.cz/tiskova-zprava-coi-provozovatele-e-shopu-casto-ignoruji-novy-obcansky-zakonik/>

SEZNAM. *Mapy*. [online]. Mapy.cz © 1996-2017 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.5187145&y=49.1746848&z=16>

SHOPTET. *Klikněte a prodávejte*. [online] Shoptet.cz © 2008-2017 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/>

WOLTERS KLUWER ČR. *Živnostenské podnikání v roce 2007 a porovnání podmínek pro podnikání podle českého a slovenského živnostenského zákona - 1. část*. [online] Danarionline.cz © 2016 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/document/attach/dap2007-07-42_1.jpg

ULOŽENKA. *Profesionální dopravní a logistické služby pro e-commerce*. [online] Ulozenka.cz © 2010-2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.ulozenka.cz/pro-prijemce-zasilek>

Legislativa

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1. 1. 1992

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

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích ze dne 1. 1. 2014

Zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele ze dne 31. 12. 1992

Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky ze dne 1. 9. 1997

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví ze dne 1. 1. 2001

Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb ze dne 1. 12. 2016

Zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti ze dne 1. 1. 2015

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ze dne 31. 12. 1992

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení podniků dle EU.....	17
Tabulka 2: Osobní a kapitálové společnosti	19
Tabulka 3: Návrhy silných a slabých stránek podniku	31
Tabulka 4: Návrhy pro příležitosti a hrozby podniku	32
Tabulka 5: Zjednodušená S-W analýza	32
Tabulka 6: Využití internetu v ČR.....	35
Tabulka 7: Počty narozených dětí.....	37
Tabulka 8: Analýza konkurence	43
Tabulka 9: Faktory ovlivňující nákup hraček přes internet dle respondentů.....	50
Tabulka 10: Četnost nákupů dle typů hraček dle respondentů	50
Tabulka 11: Faktory ovlivňující výběr internetového obchodu dle respondentů	53
Tabulka 12: SWOT analýza.....	56
Tabulka 13: Analýza S-W faktorů	57
Tabulka 14: Analýza O-T faktorů.....	58
Tabulka 15: Kategorizace hraček dle dodavatelů	67
Tabulka 16: Ceník přepravného GLS	73
Tabulka 17: Ceník přepravného Uloženka	74
Tabulka 18: Počáteční výdaje společnosti	79
Tabulka 19: Provozní náklady	79
Tabulka 20: Realistický odhad nákladů na zboží	80
Tabulka 21: Realistický odhad tržeb	81
Tabulka 22: Pesimistický odhad tržeb	82
Tabulka 23: Optimistický odhad tržeb.....	82
Tabulka 24: Cash Flow pro realistický odhad tržeb v prvním roce podnikání.....	83
Tabulka 25: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2017	84
Tabulka 26: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2018.....	84
Tabulka 27: Fixní náklady	85
Tabulka 28: Pravděpodobnost výskytu rizika.....	86
Tabulka 29: Dopad rizika na společnost.....	86
Tabulka 30: Hodnocení rizik	86
Tabulka 31: Rizika.....	87

Tabulka 32: Harmonogram realizace.....	88
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Nákupy přes internet	36
Graf 2: Celkové počty dětí v letech 2007 až 2015.....	37
Graf 3: Poměr dětí v roce 2016.....	38
Graf 4: Prognóza HDP dle ČNB.....	40
Graf 5: Vyřazovací otázka č. 1	47
Graf 6: Vyřazovací otázka č. 2	47
Graf 7: Věková struktura respondentů.....	48
Graf 8: Věkové kategorie dětí, pro které respondenti nakupují hračky.....	49
Graf 9: Měsíční příjem respondentů	49
Graf 10: Preference značek hraček dle respondentů.....	51
Graf 11: Ochota útraty za jednu hračku dle respondentů	52
Graf 12: Preferovaná forma komunikace dle respondentů	54
Graf 13: Harmonogram realizace dle Ganttova diagramu.....	89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení živností.....	18
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	27
Obrázek 3: Lokalita společnosti	62
Obrázek 4: Fotografie areálu	62
Obrázek 5: Proces objednávky	70
Obrázek 6: Platba bankovním převodem.....	71
Obrázek 7: Postup v případě reklamace	72

Seznam příloh

Příloha 1: Analýza konkurence	99
Příloha 2: Marketingový dotazník	100

Příloha 1: Analýza konkurence

Název obchodu	Doba na trhu	Počet recenzí	Hodnocení na Heureka.cz (%)	Vzhled e-shopu	Certifikáty a ověření	Sociální sítě	Doprava zdarma od (Kč)	Newsletter	Věrnostní program	Možnosti platby	Možnosti dopravy	Rychlost doručení (dny)	Možnost osobních odběrů
maxikovy-hracky.cz	11 let	19219	99 %	Velmi moderní	Velmi dobré	Vysoká aktivita	1 500 Kč	Ano	Ne	Dobré	Velmi dobré	2,5	Ano
4kids.cz	12 let	9403	99 %	Velmi moderní	Dobré	Normální aktivita	1 500 Kč	Ano	Ne	Dobré	Velmi dobré	2,6	Ano
funkids.cz	8 let	9654	98 %	Moderní	Dobré	Žádná aktivita	2 000 Kč	Ano	Ne	Dostatečné	Špatné	1,9	Ne
dracek.cz	13 let	4531	98 %	Moderní	Dostatečné	Normální aktivita	1 501 Kč	Ano	Ne	Dobré	Dostatečné	3,0	Ano - jen v 1 výdejně
ihrackarstvi.cz	7 let	6736	97 %	Normální	Dostatečné	Vysoká aktivita	2000 + na vybrané produkty	Ano	Ne	Dostatečné	Velmi dobré	3,6	Ano
legenio.cz	7 let	8161	99 %	Normální	Dostatečné	Nízká aktivita	2 500 Kč	Ne	Ne	Dostatečné	Velmi dobré	2,9	Ano
megahracky.cz	9 let	8179	98 %	Normální	Dostatečné	Nízká aktivita	1 000 Kč	Ano	Ano	Dostatečné	Dobré	2,9	Ano - jen v 1 výdejně
agatinsvet.cz	10 let	2640	98 %	Moderní	Velmi dobré	Vysoká aktivita	4 000 Kč	Ano	Ne	Dobré	Velmi dobré	3,2	Ano
mrakyhracek.cz	10 let	3833	97 %	Normální	Dostatečné	Normální aktivita	3 000 Kč	Ano	Ne	Dostatečné	Velmi dobré	3,6	Ano
bejbynet.cz	8 let	3900	99 %	Moderní	Dobré	Vysoká aktivita	2 000 Kč	Ano	Ne	Dobré	Dobré	2,2	Ano

Příloha 2: Marketingový dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 18 let
- 19–25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

3. Jaký je Váš měsíční příjem?

- do 10 000 korun
- 10 001–15 000 korun
- 15 001-20 000 korun
- 20 001-25 000 korun
- 25 001-30 000 korun
- 30 000 a více korun

4. Pro jaký okruh rodiny a známých kupujete hračky?

- Svým dětem
- Dětem v rodině
- Dětem známých
- Hračky nekupuji

5. Kolik let je dětem, pro které nakupujete hračky? (Pokud je jich více, zvolte více možností)

- 0-1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let

- 5-8 let
- 8-11 let
- 11-14 let
- 14 a více let

6. Nakupujete hračky přes internet?

- Ano, jedná se o nejčastější způsob nakupování
- Ano, ale pouze v ojedinělých případech
- Ne, ale zvažoval(a) jsem nad touto variantou
- Ne, hračky bych nenakupoval(a) přes internet

7. V jaké míře jsou pro Vás níže uvedené faktory důležité při výběru hraček? (U vybrané odpovědi udělejte křížek, 1 – není vůbec důležité, 5 – je moc důležité)

Řádek 1. Kvalita	Sloupec 1. 1
Řádek 2. Cena	Sloupec 2. 2
Řádek 3. Značka	Sloupec 3. 3
Řádek 4. Produkt z TV	Sloupec 4. 4
	Sloupec 5. 5

8. Jak často nakupujete níže uvedené druhy hraček? (U vybrané odpovědi udělejte křížek, 1 – nikdy, 5 – několikrát měsíčně)

Řádek 1. Pro kluky a holky (autíčka, panenky)	Sloupec 1. 1
Řádek 2. Do vody, na ven, na sport	Sloupec 2. 2
Řádek 3. Stavebnice	Sloupec 3. 3
Řádek 4. Kreativní, hry, puzzle, naučné	Sloupec 4. 4
Řádek 5. Dřevěné	Sloupec 5. 5
Řádek 6. Plyšové	

9. Jakou preferujete značku hraček? (Můžete zvolit více odpovědí)

- Lego

- Hasbro
- Mattel
- Fisher Price
- EPline
- Na značce nezáleží
- Jiné

10. Máte zájem o moderní elektronické hračky?

- Ano
- Ne

11. Jakou roli pro Vás hraje kvalita hraček?

- Kvalita je na prvním místě
- Kvalita je důležitá, ale také se dívám na cenu
- Sleduji hlavně cenu, o kvalitu se tolik nezajímám

12. Kolik jste ochotni zaplatit za jednu hračku?

- do 200 korun
- 201-500 korun
- 501-1 000 korun
- 1 001-2 000 korun
- 2 001 a více korun

13. Do jaké míry by Vás níže uvedené faktory ovlivňovaly ve volbě nákupu v internetovém obchodě? (U vybrané odpovědi udělejte křížek, 1 – není důležitý, 5 – je moc důležitý)

Řádek 1. Recenze obchodu	Sloupec 1. 1
Řádek 2. Vzhled obchodu	Sloupec 2. 2
Řádek 3. Doporučení známých	Sloupec 3. 3
Řádek 4. TV reklama	Sloupec 4. 4
Řádek 5. Reklama na internetu	Sloupec 5. 5

Řádek 6. Reklama v časopisech

Řádek 7. Cena doručení

Řádek 8. Rychlost doručení

Řádek 9. Možnost osobních odběrů

14. Pokud byste si objednal(a) zboží v internetovém obchodě, jaký způsob zásilky byste preferoval(a)?

- Dodání zásilky až domů
- Vyzvednutí zásilky na výdejním místě

15. Měl(a) byste zájem o některou z níže uváděných forem informování o akcích, slevách apod.?

- Sociální sítě
- E-mail
- Telefonát
- SMS
- Nechci dostávat žádné upozornění

16. Pokud byste si objednal(a) zboží v internetovém obchodě, měl(a) byste zájem o možnost sledování zásilky?

- Ano
- Ne