



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ MALOOBCHODNÍ PRODEJNY

BUSINESSPLAN OF RETAIL SHOP

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA VRABCOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vrabcová Jana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský plán založení maloobchodní prodejny

v anglickém jazyce:

Businessplan of Retail Shop

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky
Teoretická východiska práce
Metody a postupy použité pro zpracování práce
Analytická část
Návrhová část
Shrnutí a závěr
Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2007. 278 s.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Marketing. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

TAYLOR, D. Brand management. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

ZYMAN, S. Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2005. 214 s. ISBN 80-7261-134-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2012

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro založení maloobchodní prodejny a internetového obchodu se specifickým sortimentem v podobě rukodělných výrobků. Podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro vybudování reálného podnikání.

Abstract

This master's thesis deals with the formulation of a business plan with aim to establish a retail shop and e-shop with quite specific assortment in form of handmade products. A real business will be establish base on the business plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, internetové obchodování, zákazníci, konkurence, marketing.

Key words

Business plan, e-commerce, customers, competition, marketing.

Bibliografická citace

VRABCOVÁ, J. *Podnikatelský plán založení maloobchodní prodejny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 126 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jiřímu Koleňákovi, Ph.D. za ochotu a odborné rady při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat své rodině a lidem z blízkého okolí, kteří mě podporovali v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Základní pojmy podnikání	12
1.2 Typy podnikání	13
1.3 Předpoklady úspěchu začínajícího podniku	14
1.3.1 Klíčové faktory neúspěchu podnikání	18
1.4 Podnikatelský plán	19
1.4.1 Požadavky na podnikatelský plán	20
1.4.2 Struktura podnikatelského plánu	21
1.4.2.1 Titulní strana	21
1.4.2.2 Exekutivní souhrn	21
1.4.2.3 Popis podniku	23
1.4.2.4 Externí prostředí	24
1.4.2.5 Marketingový plán	28
1.4.2.6 Operační plán	34
1.4.2.7 Personální zdroje	34
1.4.2.8 Finanční plán	35
1.4.2.9 Hodnocení rizik	36
1.4.2.10 Příloha	38
1.5 Elektronický prodej	38
1.6 Metody zpracování	39
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	41
2.1 Analýza odvětví	41
2.1.1 Charakteristika trhu	41
2.1.1.1 Charakteristika města Litomyšl	42
2.1.1.2 Charakteristika trhu pro internetové obchodování	47
2.1.2 Analýza zákazníků	48
2.1.2.1 Zákazníci nakupující v kamenném obchodu	48
2.1.2.2 Zákazníci nakupující v e-shopu	51
2.1.2.3 Turistická klientela	52
2.2 Analýza obecného okolí	53
2.2.1 Sociální faktory	53
2.2.2 Legislativní a politické faktory	57

2.2.3	Ekonomické faktory	61
2.2.4	Technologické faktory	62
2.3	Analýza oborového okolí	63
2.3.1	Rivalita mezi stávajícími podniky	63
2.3.2	Rizika vstupu nových konkurentů	67
2.3.3	Vyjednávací síla kupujících	69
2.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	70
2.3.5	Hrozby substitučních výrobků	70
2.4	SWOT analýza	72
3	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	75
3.1	Popis podniku	75
3.2	Externí prostředí	77
3.2.1	Konkurenti	77
3.2.2	Dodavatelé	80
3.3	Marketingový plán	82
3.3.1	Výběr cílového trhu	82
3.3.2	Určení tržní pozice	84
3.3.3	Vytvoření marketingového mixu	84
3.3.3.1	Produkt	84
3.3.3.2	Cena	91
3.3.3.3	Distribuce	93
3.3.3.4	Propagace	95
3.4	Operační plán	104
3.5	Personální zdroje	106
3.6	Finanční plán	108
3.6.1	Příjmy podniku	108
3.6.2	Výdaje podniku	109
3.6.2.1	Výdaje spojené se založením podniku	109
3.6.2.2	Výdaje na běžnou činnost provozovny a e-shopu	111
3.7	Hodnocení rizik	115
	ZÁVĚR	120
	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	122
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	125
	SEZNAM PŘÍLOH	126

ÚVOD

Tato diplomová práce se bude zabývat sestavením podnikatelského plánu, který by měl být podkladem pro vybudování úspěšného podnikání. Impulzem pro zvolení tohoto tématu byl záměr autorky práce spojit zálibu a znalosti získané studiem a vytvořit vlastní business v oblasti prodeje rukodělných výrobků.

První část práce bude vytvářet teoretický rámec zvolenému tématu a podávat tak základní informace o podnikání, jeho právních formách, hlavních motivech podnikání a klíčových předpokladech podnikatelského úspěchu. Následně zde budou detailně popsány jednotlivé prvky a části podnikatelského plánu, které budou důležitým vodítkem při sestavování praktické části této diplomové práce.

Významnou částí práce bude část analytická. Zde bude podrobně zkoumáno obecné i oborové okolí podniku, tedy prostředí a podmínky, za kterých bude podnik vznikat. Vzhledem k poměrně specifickému oboru podnikání bude nutné zde důkladně zanalyzovat toto odvětví, určit potencionální konkurenty a poznat jejich konkurenční výhody a slabiny a přizpůsobit tomu vlastní podnikatelskou strategii.

Z výsledků analytické části a stanovených předpokladů bude sestaven podnikatelský plán pro konkrétní podnikatelský záměr. Struktura tohoto plánu bude odpovídat jeho účelu a bude zahrnovat základní popis podniku, analýzu nejdůležitějších konkurentů a stanovení potencionálních dodavatelů, marketingový plán, harmonogram projektu, řešení personální stránky podniku, finanční plán a identifikaci nejdůležitějších rizik a následné stanovení jejich protiopatření.

Tento dokument podnikatelského plánu by měl být komplexním souborem informací určených podnikateli jako vodítko při realizaci vlastního podnikatelského záměru a při následném řízení nově vzniklého podniku.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení kamenného a internetového obchodu s rukodělnými výrobky českých tvůrců. V posledních letech lze sledovat zvyšující se zájem o ručně vyráběné zboží, proto v této oblasti vidím velký potenciál. Na tuto situaci chci reagovat založením maloobchodní prodejny, která by byla umístěna v turisticky atraktivní lokalitě, jež nabízí možnost oslovit také turistickou klientelu. Současně pro pokrytí celého území České republiky chci využít možnosti prodeje prostřednictvím internetového obchodu. Vzhledem k velké konkurenci v oblasti internetového podnikání bude třeba dobře poznat své konkurenty a umět nabídnout tzv. něco navíc.

Tento podnikatelský plán by měl být reálným podkladem pro vybudování nového podnikání, proto mou snahou bude získat pravdivé a autentické informace a navrhnout realizovatelná opatření.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 ZÁKLADNÍ POJMY PODNIKÁNÍ

Podnikání je základem rozvoje lidské kultury a civilizace. Podnikání lze definovat jako proces vytváření něčeho nového a hodnotného na základě vynaloženého úsilí a času v prostředí rizika. Výsledkem tohoto procesu je nárok na výslednou odměnu v podobě peněžního a osobního uspokojení. (21)

Dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku je **podnikání** definováno jako: „... *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (23)

Použité pojmy v této definici lze vyložit následovně: (16)

- **soustavnost** – činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně,
- **samostatnost** – pokud je podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně; právnická osoba jedná prostřednictvím statutárního orgánu,
- **vlastní jméno** – právní úkony činí podnikatel fyzická osoba svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem,
- **vlastní odpovědnost** – podnikatel nese veškeré riziko za výsledky své činnosti,
- **dosažení zisku** – činnost musí být vykonávána s úmyslem docílit zisku.

Pod pojmem **podnikatel** si lze představit podnikající fyzickou osobu či vlastníka podniku, který plní podnikatelské role a funkce. Podnikatel je hlavním hybatelem v podnikání a nositelem podnikavosti.

Za zakladatele pojmu podnikatel bývá považován Richard Cantillon, ovšem kořeny tohoto pojmu lze sledovat již ve středověku ve smyslu „zprostředkovatel, prostředník, osoba zodpovídající za velké projekty“.

Pro účely zákona č. 513/Sb. 1991, obchodního zákoníku v § 2 odst. 2 se pod pojmem podnikatel rozumí:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,

- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (23)

V souvislosti s podnikáním je třeba zmínit také pojem **podnik**. Tento pojem definuje zákon č. 513/Sb. 1991, obchodního zákoníku v § 5 odst. 1 jako „...soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“. (23)

1.2 TYPY PODNIKÁNÍ

Každý začínající podnikatel přichází s určitou vizí, čeho by chtěl dosáhnout. Od této vize se potom odvíjí typ podniku, který vybuduje, jeho potenciál a strategie. Amar Bhidé definoval pět následujících kategorií podnikání.

Podnikání jako životní styl

Jedná se o malé podnikatele, kteří podnikají především z toho důvodu, že nechtějí být zaměstnání, ale naopak chtějí být svými vlastními pány. Tito podnikatelé nemívají velké ambice a operují spíše na lokálním trhu.

Zdrženlivé podnikání

Do tohoto typu podnikání řadíme podnikatele, kteří obsluhují větší část trhu, avšak nepřekročí hranice regionu. Důvodem mohou být například nedostatečné schopnosti pro vedení většího podniku nebo spokojení se se současnou pozicí.

Nadějně podnikání

Podnikatelé mají vysoké ambice a přicházejí s jasnou vizí stát se jedničkou na lokálním, případně regionálním trhu. Používají agresivnější strategii pro získání zákazníků a pracují na neustálém zlepšování. Znají ovšem i svá omezení a nepouští se do boje s lídry.

Podnikání s potenciálem vysokého růstu

Do tohoto typu podnikání se pouští pouze vyhraněná skupinu podnikatelů. Před začátkem tohoto podnikání se musí provádět intenzivní analýzy trhu, které identifikují příležitosti pro potenciální růst. Toto podnikání vyžaduje profesionální vedení se zaměřením na revoluční inovace.

Revoluční podnikání

Tito podnikatelé přicházejí s kompletně novou koncepcí samotného podnikání, kdy konkurenční firmy nejsou schopny udržet krok a následně vypadávají ze hry. (16)

1.3 PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU ZAČÍNÁJÍCÍHO PODNIKU

Při zakládání nového podniku je vždy potřeba brát v úvahu faktory rizika. K eliminaci těchto rizik a vytvoření přístupnější cesty k úspěchu je potřeba učinit následující kroky:

- *získat motivaci a odhodlání podnikat,*
- *definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu,*
- *zvážit osobní předpoklady pro podnikání,*
- *zvolit vhodnou právní formu podnikání,*
- *zpracovat podnikatelský plán.* (14)

Získat motivaci a odhodlání podnikat

Každý, kdo chce začít podnikat, by měl být silně motivován. Měl by chtít dosáhnout prostřednictvím svého podniku něčeho, co má pro něho význam.

Motivace je rozhodujícím faktorem, co se týče podnikatelova zdravého vývoje. Bez entuziasmu je potřeba obrovského štěstí, aby člověk uspěl. Ti, kteří začínají podnikat kvůli jiným motivům než nadšení a vůli, mohou narazit na překážky. Proto je velice důležitá síla touhy být podnikatelem. Opravdovou motivací je nadšení a touha učinit z nové aktivity způsob života. (18)

Definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu

Prvotní myšlenka je klíčovým faktorem úspěchu podnikání. Předmětem nově zakládaného podnikání by měla být nabídka výrobku nebo služby, po které existuje

nedostatečně obsluhovaná poptávka. V lepším případě se jedná o nabídku výrobku nebo služby, která je jedinečná a přináší tak zákazníkovi výrazný užitek. Pro úspěšnou realizaci podnikatelského nápadu je nutná především schopnost podnikatele proměnit myšlenky ve skutečnost a dokázat prodat svůj produkt zákazníkům. (14)

Zvážit osobní předpoklady pro podnikání

V souvislosti s podnikáním je třeba si uvědomit velkou odpovědnost za veškeré činy a rozhodnutí. Podnikatel by měl být schopen poradit si s různými druhy situací a umět jednat pod tlakem. Úspěch podnikání tedy také velkou měrou závisí na osobnosti podnikatele. Některé osobní předpoklady pro podnikání jsou vrozené, většinu je ale třeba získat studiem nebo pomocí praktických zkušeností a neustále je rozvíjet. (16)

K podnikání jsou tedy vyjma podnikatelského nápadu a motivace potřeba také určité duševní a fyzické předpoklady a dovednosti. Podnikatel by měl mít dostatečné *znalosti* v daném oboru podnikání a měl by zároveň k tomuto oboru mít určitý vztah. Dále by měl disponovat manažerskými, vyjednávacími, komunikačními a dalšími *dovednostmi* potřebnými k řízení vlastního podniku. V neposlední řadě jsou třeba zmínit *schopnosti* podnikatele, s kterými může být spojena například tvořivost, originalita, inovativnost a umění nacházet řešení v problematických situacích.

Podnikatelé však musí kromě znalostí, schopností a dovedností disponovat i určitými *osobnostními charakterovými vlastnostmi*, které jim dodávají sílu a energii k podnikání. Přestože nelze jednoznačně říci, které vlastnosti jsou vodítkem k úspěchu, existují určité charakteristické rysy a předpoklady, které mohou být společné úspěšným podnikatelům. Jako nejpodstatnější předpoklady lze uvést následující:

- vytrvalost,
- sebedůvěra,
- odpovědnost,
- informovanost,
- iniciativa a kreativita,
- využití příležitostí a svých silných stránek,
- koncepce cena-kvalita-flexibilita,
- motivace a odhodlání,
- racionální chování,
- respektování okolní reality. (19)

Dle LHOTSKÉHO (2010, s. 13): „*Podnikatel by měl být především člověk sebevědomý a rozhodný, který dokáže správně vyhodnocovat tržní příležitosti, jednat za rizika, motivovat a nadchnout spolupracovníky pro své myšlenky a umět uvažovat o činnosti podniku v dlouhodobé perspektivě.*“

Zvolit vhodnou právní formu podnikání

Klíčovým rozhodnutím při zahajování podnikání je zvolení vhodné právní formy. Toto rozhodnutí má ekonomické, právní a daňové důsledky. Je třeba zhodnotit okolnosti a aspekty podnikání a zvolit takovou formu, která je v současné situaci pro začínající podnik nejvýhodnější. Tato volba samozřejmě není nezvratná. Podnik se během svého fungování rozvíjí, roste a prochází změnami, na které může být vhodné reagovat změnou právní formy. Proto velké množství menších podniků je zakládáno jako fyzická osoba a následně po rozšíření firmy se přechází na jinou právní formu jako například společnost s ručením omezeným.

Volba právní formy podnikání má vliv především na následující oblasti:

- osobní ručení podnikatelů,
- zdanění,
- možnosti financování,
- náklady (na založení společnosti, na zvýšení základního kapitálu),
- image firmy. (20)

Obchodní zákoník připouští podnikání fyzických a podnikání právnických osob. V prvním případě lze podnikat *na základě živnostenského oprávnění* nebo *na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů*. Pro získání finančních prostředků nebo podnikatelských zkušeností lze vytvořit například sdružení fyzických osob bez právní subjektivity nebo tiché společenství. V případě podnikání právnických osob lze založit *osobní společnost* (v. o. s., k. s.), *kapitálovou společnost* (s. r. o., a. s.) nebo *družstvo*.

Pro potřeby této práce, která se zabývá založením menšího podniku, se budu dále věnovat pouze podnikání na základě živnostenského zákona a podnikání společnosti s ručením omezeným. V následující tabulce jsou zachyceny výhody a nevýhody těchto dvou právních forem podnikání.

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody živnostenského podnikání a s. r. o.

ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ	
výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ✓ minimum formálně právních povinností ✓ nízké náklady pro založení firmy ✓ není stanoven minimální povinný vklad ✓ není povinnost zveřejňování účetní závěrky ✓ podnikání lze zahájit po ohlášení ✓ samostatnost a volnost při rozhodování ✓ jednoduché přerušování či ukončení činnosti ✓ dobrovolná volba typu účetnictví ✓ zisk zdaněn daní z příjmů FO ✓ možnost uplatnit nezdanitelné částky a jiné odpočitatelné položky 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetkem podnikatele ✗ vysoké požadavky na odborné i ekonomické znalosti podnikatele ✗ časté funkční přetížení podnikatele ✗ omezený přístup k cizím zdrojům financování ✗ v obchodních kontraktech může působit jako „méněcenný partner“ ✗ omezená životnost podniku daná délkou života majitele
SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM	
výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ✓ omezené ručení společníků ✓ zákaz konkurence pro jednatele ✓ do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad ✓ vklad lze splatit ve lhůtě pěti let ✓ lze ustanovit kontrolní orgán ✓ vyplacené podíly na zisku společníkům nepodléhají pojistnému sociálního pojištění 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ nutný počáteční kapitál ✗ administrativně složitější založení a chod společnosti ✗ zisk společnosti zdaněn daní z příjmů PO ✗ vyplacené podíly jsou dále zdaněny srážkovou daní

Zdroj: WUPPERFELD, 2003

Pro založení menšího podniku bývá jednodušší odstartovat jako fyzická osoba a následně po rozšíření firmy přejít na jinou právní formu jako například společnost s ručením omezeným. Je to ale pouze obecné doporučení, vždy je potřeba se rozhodovat dle konkrétní situace, požadavků a očekávání zakladatele.

Zpracovat podnikatelský plán

Pro vznik podniku a jeho následný úspěšný rozvoj je nutné vypracovat podnikatelský plán, který by měl konkretizovat záměry podnikatele pro budoucí období. Podnikatelský plán by měl být jasným a srozumitelným návodem pro úspěšnou realizaci obchodní koncepce podniku a nástrojem řízení. (14)

1.3.1 Klíčové faktory neúspěchu podnikání

V závěru této kapitoly uvádím opačný přístup k této problematice. Při zakládání nového podniku je nutné analyzovat nejen předpoklady úspěchu, ale také se zamyslet nad klíčovými **faktory neúspěchu podnikání**. Faktory neúspěchu výstižně definoval Fernando Trías de Bes Mingot ve své knize *Odvaha podnikat*. Mezi tyto faktory neúspěchu patří:

- Zakládat podnik s motivem, ale bez motivace.
- Nebýt v jádru skutečným podnikatelem.
- Nebýt bojovník, postrádat soutěživou povahu.
- Být závislý na partnerech, i když se bez nich ve skutečnosti obejdete.
- Vybrat si partnery, aniž byste si byli jisti, že se jejich povaha slučuje s vaší.
- Odměňovat stejně za nestejný přínos.
- Nedostatek důvěry a komunikace mezi partnery.
- Věřit, že úspěch závisí na nápadu.
- Vrhát se do oboru, který nemáte rádi nebo o něm nic nevíte.
- Volit neziskové nebo stagnující sektory.
- Závislost potřeb rodiny a materiálních ambicí na úspěchu podniku.
- Stát se podnikatelem, aniž byste vzali na vědomí, jak to ovlivní rovnováhu ve vašem životě.
- Vytvářet a udržovat podnikatelské modely, které nevytvářejí zisk rychle a trvale.
- Nevědět, kdy odejít. (18)

1.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je písemným materiálem, který popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i následným chodem podniku. Hisrich a Peters definují podnikatelský plán jako autoatlas, který obsahuje odpovědi na otázky: *kde* jsem, *kam* jedu a *jak* se tam dostanu.

- Kde jsem:
 - analýza nabízeného produktu nebo služeb a zhodnocení jejich konkurenceschopnosti,
 - analýza zákazníků a jejich motivů ke koupi,
 - analýza silných a slabých stránek podniku,
 - analýza příležitostí a hrozeb podniku.
- Kam jedu:
 - identifikace osobních a podnikatelských cílů,
 - vytvoření měřítek pro určení dosažení těchto cílů.
- Jak se tam dostanu:
 - vytvoření strategie podniku,
 - vypracování marketingového plánu,
 - vypracování finančního plánu. (7)

Podnikatelský plán je primárně sestavován při zakládání podniku nebo při jeho dalším rozvoji. Dle účelu použití může podnikatelský plán plnit interní a externí funkci.

Interní funkce podnikatelského plánu

Z hlediska této funkce slouží podnikatelský plán především pro samotného podnikatele jako nástroj řízení podniku. Opodstatnění této funkce vystihuje následující:

- Podnikatelský plán slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce, tedy k „utřídění myšlenek na papír“.
- Podnikatelský plán lze prodiskutovat s lidmi ze svého okolí a s odborníky a získat tak zpětnou vazbu.
- Podnikatelský plán nutí zakladatele podniku vymezit přesné cíle, strategie a opatření.
- Podnikatelský plán je nástrojem pro následnou kontrolu a srovnávání skutečnosti s vytyčenými plány a cíly. (20)

Podnikatelský plán tedy slouží jako ústřední řídicí dokument. Je nástrojem plánování, podkladem pro rozhodování a nástrojem kontroly plnění plánu.

Externí funkce podnikatelského plánu

Tato funkce podnikatelského plánu má značný význam v případě, kdy podnik má v úmyslu využít pro založení podniku nebo jeho rozvoj cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může posílit možnost získání potřebného kapitálu a může být prvním krokem k úspěšnému podnikání. (4)

V případě financování cizím kapitálem, je tedy podnikatelský plán dokumentem, jimž podnikatel oslovuje investora nebo banku. Tento dokument je prvním a velice důležitým obrazem podniku, proto musí přesvědčit na první pohled. (20)

1.4.1 Požadavky na podnikatelský plán

Pro zainteresované externí subjekty ale i pro samotného podnikatele je nutné, aby podnikatelský plán dokázal vést podnik k naplňování jeho cílů. Přestože při vytváření podnikatelského plánu je nutné věnovat pozornost především obsahové stránce plánu, nelze opomenout také formální úpravu. Podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to především:

- *stručnost a přehlednost,*
- *srozumitelnost,*
- *inovativnost,*
- *pravdivost a reálnost,*
- *popis výhod produktu či služby pro zákazníka,*
- *důraz na konkurenční výhody a silné stránky podniku,*
- *kvalita formální stránky.* (4)

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán zvyšuje naději úspěchu a snižuje rizika spojená s finanční stabilitou podniku i samotnou jeho existencí.

1.4.2 Struktura podnikatelského plánu

V současné době neexistuje právní úprava, která by stanovovala závaznou strukturu podnikatelského plánu. Přestože lze v různých zdrojích nalézt rozdílná doporučení ohledně struktury podnikatelského plánu, celkový obsah a charakter informací musí zůstat prakticky stejný.

Pro potřeby této diplomové práce bude využito následující struktury podnikatelského plánu:

1. *Titulní strana,*
2. *Exekutivní souhrn,*
3. *Popis podniku,*
4. *Externí prostředí,*
5. *Marketingový plán,*
6. *Operační plán,*
7. *Personální zdroje,*
8. *Finanční plán,*
9. *Hodnocení rizik,*
10. *Přílohy. (9)*

1.4.2.1 Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu je úvodem celého dokumentu. Měla by proto obsahovat jednak jeho název a dále stručnou identifikaci podniku. V této části je tedy vhodné uvést název a sídlo podniku, datum založení, předmět podnikání, právní formu podniku a důvod pro zvolení této formy, základní data a charakteristiku zakladatele. Pro zatraktivnění lze tuto vstupní část doplnit o *účel*, kde jsou definovány cíle podnikatelského záměru.

Za titulní stranu je vhodné zařadit také obsah dokumentu pro snazší vyhledávání potřebných informací.

1.4.2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn by měl být abstraktem podnikatelského plánu, který obsahuje ve stručné, ale husté formě veškeré důležité informace o podnikatelském záměru. Přestože tato část následuje hned za titulní stranou, měla by být zpracována až po

sestavení celého podnikatelského plánu. Teprve po vypracování kompletního dokumentu si můžeme setřídit nejdůležitější myšlenky podnikatelského záměru. Často tato část vytváří první dojem z celého podnikatelského plánu, proto je třeba ji nejen zaplnit množstvím informací, ale především tyto informace podat přesvědčivě a srozumitelně. (9)

Exekutivní souhrn by měl podat stručné *informace o zakladateli podniku* a o jeho motivaci k realizování. Měl by zde být vyjasněn vztah zakladatele k předmětu podnikání, jeho osobní cíle v rámci podniku a podnikatelský entusiasmus.

Velice důležité je soustředit se na *popis nabízených produktů a služeb*. Úspěch podniku je velkou měrou závislý především na tom, co zákazníkům nabízí. Čtenáře podnikatelského plánu, ať už investora nebo jinou zainteresovanou osobu, bude tedy pravděpodobně v první řadě zajímat, jaký produkt či služba je hlavní pohnutkou podnikatelského záměru. Je tedy nutné zde nastínit, s čím podnik přichází na trh, jakým způsobem se odlišuje od ostatních a proč je pro trh atraktivní. Přes sebelepší zpracování marketingového nebo operačního plánu, pokud bude podnik nabízet „špatný“ produkt nebo službu, je jeho šance na úspěch mizivá.

S touto skutečností souvisí analýza trhu. Je vhodné tedy do této části také zařadit stručné informace o *zmapování tržních příležitostí* pro námi zvolený produkt nebo službu. V ideálním případě zde můžeme objasnit nalezení mezery na trhu či neobsluhovaného tržního výklenku.

Dále je vhodné vyzdvihnout zde *silné stránky*, výhody či jiná významná aktiva zakládaného podniku. Rozhodnutí pro založení podniku musí být doprovázeno vírou v jeho úspěch. Každý zakladatel má své vize a představy a měl by si tedy umět obhájit silné stránky a přínosy svého nově vznikajícího podniku.

V neposlední řadě by zde měla být jasně definovaná *strategie* podniku. Je nutné zde objasnit, jakým způsobem chceme dosáhnout kýženého úspěchu. Kromě dobrého podnikatelského nápadu je třeba také umět tento nápad vhodně nabídnout svým zákazníkům.

Především potencionální investory budou zajímat *klíčová finanční data*. Vzhledem k tomu, že exekutivní souhrn by měl být pouze shrnutím celého plánu, je účelné vybrat pouze nejdůležitější finanční informace, které budou mít patřičnou vypovídající schopnost. Lze sem tedy zařadit například objem tržeb, předpokládaný zisk a cash-flow pro nejbližší budoucnost (tj. jeden až dva roky). (9)

Exekutivní souhrn by měl svým obsahem i formou zaujmout čtenáře a vzbudit v něm zvědavost. Dle mého lze tedy exekutivní souhrn považovat za vizitku podnikatelského plánu, která zve k nahlédnutí do celého dokumentu.

1.4.2.3 Popis podniku

Další kapitola podnikatelského plánu se zabývá popisem zakládaného podniku a jeho produktů. Je třeba zde podrobně a výstižně popsat, na čem celý podnikatelský záměr a podnik stojí. Měly by zde být uvedeny ***základní charakteristiky nově vznikajícího podniku***. Ačkoliv mohou být některé údaje uvedeny již na titulní straně podnikatelského plánu, je vhodné použít i zde základní informace o podniku. V této části tedy uvádíme například následující informace:

- název podniku,
- sídlo podniku,
- právní forma,
- předmět podnikání,
- vlastnické vztahy,
- provozovny aj.

Podstatou podnikání jsou nabízené ***produkty a služby***. Proto je velmi důležité zde podat solidní prezentaci produktů a služeb podniku, jejichž prostřednictvím se podnik bude realizovat na námi vymezeném trhu. Produkt je významným aktivem firmy, který zajišťuje výnosy a zisk podniku. Popisujeme jeho vzhled, vlastnosti, funkce, technické parametry a další podstatné věci, které napomáhají k vytvoření komplexní představy o produktu. Potřeba propracovanosti této části jistou měrou závisí na skutečnosti, zda se jedná o výrobní nebo obchodní podnik. Přestože informace o produktu by měly být detailně zpracovány v marketingovém plánu, i v této části by mělo být nastíněno, čím je nabízený produkt jedinečný a proč bude pro trh zajímavý a konkurenceschopný.

V popisu podniku by měly být uvedeny také informace týkající se ***administrativního chodu podniku***. Mimo jiné je zde vhodné sdělit například, jak hodláme zajišťovat účetnictví, zda budeme plátcí DPH či zda budeme realizovat určitý druh pojištění a podobně. (9)

Především u větších subjektů je důležitý popis *organizace podnikání*. Jakým způsobem je podnik obsluhován zaměstnanci, jak jsou tvořeny pracovní týmy a podobně.

Klíčovým bodem je vytvoření dlouhodobého cíle podniku a budování vhodné *strategie*. Nápaditá a dobře promyšlená strategie bývá impulzem pro komerční úspěch, naopak nevhodně zvolená strategie může dovést podnik bankrotu. Proces tvorby a zavádění strategie umožňuje pochopit své zákazníky i konkurenci. A jedině taková strategie bude úspěšná, která bude poskytovat výhody zákazníkům. Klíčovou složkou strategie je tedy zapůsobení na zákazníka. (12)

Pokud je zakladatel podniku schopen definovat smysluplnou *vizi*, je vhodné ji v této části také uvést. Vize bývá někdy nazývaná firemní filozofií. Jednou větou by měla být jednoduchým způsobem vyjádřena základní myšlenka daného podnikání a přístup podniku k zákazníkovi. Vhodně definovaná vize je důležitým faktorem pro prezentaci společnosti vnějším směrem vůči zákazníkům, ale také podstatným motivačním faktorem pro zaměstnance. (14)

1.4.2.4 Externí prostředí

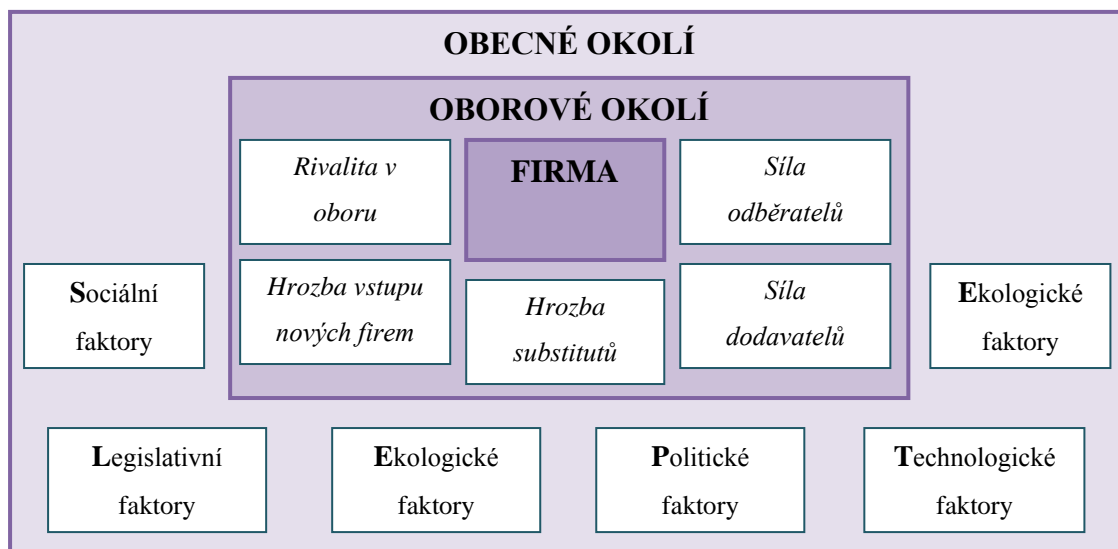
Významnou částí podnikatelského plánu je strategická analýza externího prostředí podniku. Tato analýza poskytuje klíčové informace o možných vlivech vnějšího okolí na podnik a jeho případných příležitostech či hrozbách. Analýzu externího prostředí je možné rozdělit na analýzu obecného okolí a analýzu oborového okolí, jak je znázorněno na následujícím obrázku. Analýza obecného okolí se zabývá vlivem makroekonomických faktorů na podnik při respektování předmětu a oblasti podnikání. Analýza oborového okolí zkoumá bližší okolí podniku se zaměřením na konkurenty, dodavatele a zákazníky.

Podnikatelský záměr může být úspěšný pouze tehdy, jestliže pro poskytovaný produkt bude existovat trh, který se bude vyznačovat dostatečným potenciálem. Je třeba tedy provést důkladný průzkum trhu a následně v podnikatelském plánu vyzdvihnout následující informace:

- o velikosti trhu,
- o očekávaném vývoji na trhu,
- o trendech v oboru,
- o pozici na trhu,

- o způsobu uplatnění na trhu,
- o konkurenci. (21)

Obrázek č. 1: Analýza externího okolí



Zdroj: MALLYA, 2011

Analýza obecného okolí podniku

Analýza obecného okolí je rozborem vzájemně souvisejících společenských legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických trendů. Pro tuto analýzu se využívá metoda SLEPTE, která identifikují klíčové trendy a vlivy, jež působí na konkrétní podnik.

Sociální faktory

První oblastí, jež může mít zásadní vliv na podnik, je sociální okolí. Do této skupiny sociálních faktorů patří především demografické trendy a struktury, které mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách. Proto je třeba brát v úvahu následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí,
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace. (8)

V posledních desetiletích probíhají v této oblasti významné proměny, které ovlivňují sociální a kulturní vzorce chování lidí a tím i jejich spotřební a nákupní chování. Mezi tyto tendence lze zařadit například následující:

- rostoucí význam rodiny, pracovního úspěchu, seberealizace,
- orientace na zdravý způsob života,
- technologický pokrok a informatizace,
- diferenciaci společnosti na sociální vrstvy,
- zvyšující se požadavky na trávení volného času apod.

Legislativní faktory

Vznik podniku i jeho následnou činnost ovlivňuje řada legislativních faktorů, mezi které se řadí zákony, právní normy a vyhlášky vymezující podnikatelský prostor i samotné podnikání. Jedná se například o:

- státní regulace hospodářství,
- daňové zákony,
- antimonopolní zákony,
- regulace exportu a importu,
- zákony o ochraně životního prostředí,
- občanský zákoník,
- ochrana osobního vlastnictví,
- zdravotní a bezpečnostní zákon,
- obchodní zákoník. (15)

Ekonomické faktory

Dalšími faktory, které je třeba brát v úvahu, jsou faktory ekonomické. Na situaci v podniku mohou mít vliv následující ekonomické indikátory:

- ekonomický růst,
- úroková míra,
- směnný kurz,
- míra inflace. (14)

Ekonomické faktory je třeba posuzovat především s ohledem na oblast podnikání a zvolit ukazatele, které by mohly významným způsobem zasahovat do činnosti podniku.

Politické faktory

Podnikání může ovlivňovat také politická situace v zemi. Je vhodné proto analyzovat především následující politické faktory:

- stabilita vlády a politického prostředí země,
- ekonomická politika vlády,
- podpora zahraničního obchodu,
- chování politických stran,
- výdaje vlády.

Technologické faktory

Každý podnik se pohybuje ve společenském prostředí, na které působí řada technologických faktorů. Změny v této oblasti tedy prostřednictvím podnikového okolí působí na konkrétní podniky. Předvídatost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Proto je třeba brát v úvahu následující skutečnosti:

- rychlost změny tempa technologie v daném podnikatelském prostředí,
- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- rychlost morálního zastarávání,
- inovace v daném oboru,
- nové pracovní metody a techniky,
- cena a využitelnost informací. (15)

Ekologické faktory

V neposlední řadě je vhodné analyzovat faktory ekologické. Zvláště v posledních letech nabývá ekologické hledisko velkého významu v oblasti rozhodování podniků. V současné době nabírá na důležitosti faktor ekologického uvědomění zákazníka a jeho postoje k otázkám životního prostředí. Moderní podniky by se měly řídit následujícími ekologickými trendy:

- ochrana životního prostředí,
- změna chování podniků v důsledku změny klimatických podmínek,
- využití obnovitelných zdrojů,
- zpracování odpadů, recyklace. (15)

Analýza oborového okolí podniku

Při zakládání podniku ale i v rámci jeho fungování má analýza oborového okolí významnou roli. Jedná se o analýzu faktorů, jež mají bezprostřední vliv na daný podnikatelský subjekt. Analýzu oborového okolí lze také označit jako analýzu odvětví, ve kterém daný podnik působí. Podnik je v rámci oborového okolí ovlivňován především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.

Této problematice se podrobně věnoval M. Porter, který vyvinul model pěti konkurenčních sil. Ten je zaměřen na analýzu:

- *rivalita mezi stávajícími podniky,*
- *rizika vstupu nových konkurentů,*
- *vyjednávací síly kupujících,*
- *vyjednávací síly dodavatelů,*
- *hrozby substitučních výrobků.*

1.4.2.5 Marketingový plán

Marketingový plán je strategickým plánem podniku, který udává, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci. Samotná realizace marketingové strategie tedy představuje snahu ovlivňovat trh pomocí vhodných nástrojů, aby bylo možné dosáhnout cílů firmy. Ovlivňování trhu je tím přesnějším, čím více informací a znalostí o trhu podnik získá. (16)

Při tvorbě marketingového plánu a určení marketingové strategie je vhodné se zaměřit na následující oblasti:

- *výběr cílového trhu,*
- *určení tržní pozice,*
- *vytvoření marketingového mixu.*

Výběr cílového trhu

Pro výběr cílového trhu je nutné provést segmentaci trhu. Trh je tvořen velkým počtem zákazníků, kteří se liší jednak svými potřebami, ale také dalšími charakteristikami, jako například věkem, pohlavím, příjmy, nákupními zvyklostmi apod. Pomocí těchto charakteristik může být trh rozdělen na menší homogenní části, které tvoří zákazníci se stejnými nebo podobnými vlastnostmi. Je pravděpodobné, že tito zákazníci budou mít podobné potřeby a specifické požadavky na produkt. Pomocí

segmentace trhu se tedy podniky snaží dosáhnout co největšího souladu mezi nabídkou firmy a požadavky zákazníka a vytvořit marketingová opatření, která přesně odpovídají potřebám vytvořených skupin zákazníků.

Po segmentaci trhu by měl následovat výběr jednoho, případně více segmentů, které bude podnik obsluhovat a rozhodnout o pokrytí trhu:

- ***Nediferencované pokrytí trhu*** – nabídka stejného produktu celému trhu.
- ***Diferencované pokrytí trhu*** – specifická nabídka pro několik segmentů.
- ***Koncentrované pokrytí trhu*** – zaměření na jeden segment. (16)

Určení tržní pozice

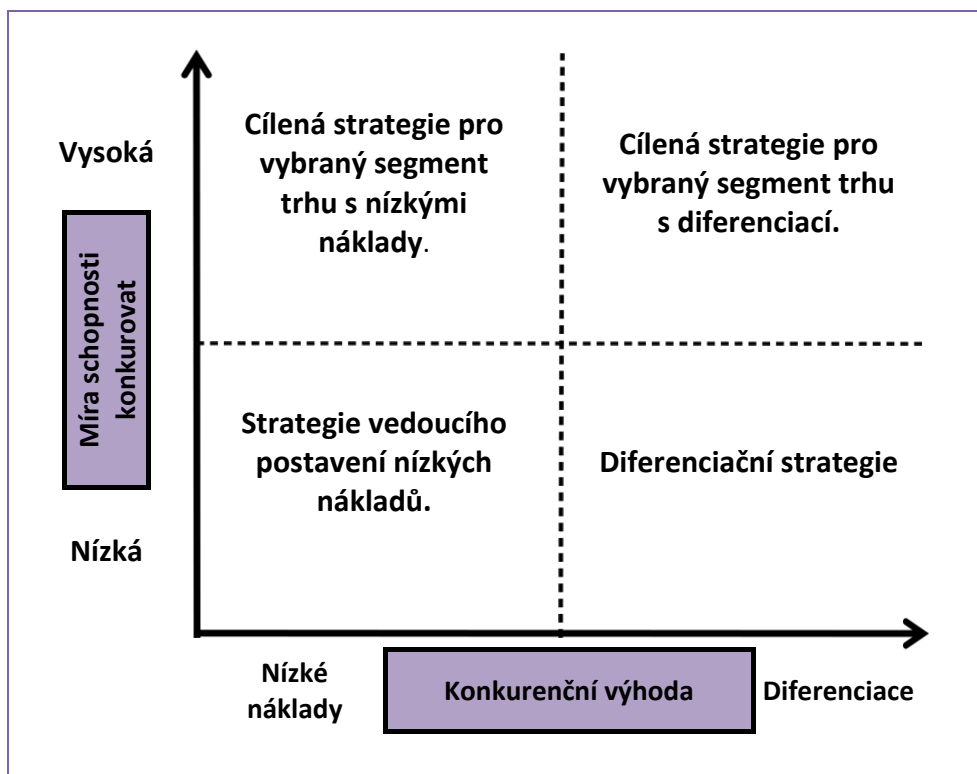
Určení tržní pozice je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem je dosáhnout specifického vnímání produktu i samotné firmy v povědomí zákazníků, a tím také odlišení se od konkurence na daném trhu.

Postavení firmy na trhu a budování konkurenční výhody se věnoval Michal Porter. Ten vycházel ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Stanovil dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciaci. Na základě těchto dvou kritérií stanovil tři konkurenční strategie:

- strategie vedoucího postavení nízkých nákladů,
- strategie diferenciaci,
- cílená (focus) strategie. (3)

Cílená strategie se dále dělí podle zaměření na nízké náklady nebo zaměření na diferenciaci. Porterovy základní konkurenční strategie jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2: Porterovy základní konkurenční strategie



Zdroj: DEDOUCOVÁ, 2001

Vytvoření marketingového mixu

Dalším krokem v oblasti marketingového rozhodování je vytvoření marketingového mixu pro produkt a vybraný segment, s ohledem na zvolenou tržní pozici. Nejčastěji je používám marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů – tzv. 4P:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

Správná koncepce těchto faktorů umožňuje podniku lépe reagovat na změny preferencí a přání zákazníka a předvídat je. (14)

Produkt

Produkt, který podnikatel nabízí, představuje základ celého podnikání, protože jeho prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby a přání zákazníka. Hlavní vlastností nabízeného produktu by tedy měla být především atraktivita pro zákazníka. (14)

Pokud se nejedná o firmu nabízející unikátní produkt, je zřejmé, že trh bude naplněn množstvím podobného zboží či službami. Cílem podniku by tedy mělo být

dosažení toho, aby jeho produkty byly odlišeny od ostatních a měly takové přednosti, které přimějí cílový trh preferovat je a dokonce za ně platit i vyšší cenu. Diferenciace produktů je vždy závislá na typu zboží či služby a trhu, na který podnik hodlá zacílit. Základem diferenciace mohou být:

- **fyzické rozdíly** (vlastnosti, design, balení, spolehlivost, trvanlivost ...),
- **rozdíly v dostupnosti** (kamenný obchod, internetový prodej, telefonická objednávka ...),
- **rozdíly v servisu** (doba dodání, instalace, údržba, opravy ...),
- **cenové rozdíly** (vysoká cena, střední cena, nízká cena),
- **rozdíly image** (atmosféra, média, akce ...).

Z hlediska zákazníka bývají nejefektivnějšími diferenciačními faktory vlastnosti a design produktu. Nové přidané vlastnosti jsou rychlým a viditelným způsobem, jak prokázat vyšší přínos produktu. Design může zřetelně odlišit produkt nebo případně jeho balení a oslovit potenciální zákazníky svým vzhledem. (10)

Cena

Význam ceny produktů je pro různé subjekty odlišný. Z pohledu prodejce je stanovení ceny klíčovým rozhodnutím, které ovlivňuje chod podniku. Cena produkuje příjem firmy, a proto při jejím stanovování firma primárně zohledňuje princip ziskovosti. Oproti tomu zákazník hodnotí nabídnutou cenu mírou uspokojení vlastních potřeb spotřebou daného produktu, za což je ochotný se vzdát části svého disponibilního příjmu. Z předešlého vyplývá, že cena může být definována jako množství peněz, které je zákazník ochoten zaplatit, při současném akceptování ceny prodejcem. Určování cen je tedy hledáním vhodného kompromisu ve vztahu prodejce-zákazník. Pro efektivní stanovení cen v podniku se vyžaduje:

- definovat cíle cenové politiky,
- určit spodní hranici ceny dle nákladů,
- určit horní hranici ceny dle poptávky,
- znát ceny konkurentů,
- zvolit metodu pro stanovení ceny.

Poslední výše zmíněný bod je klíčovou oblastí cenové politiky. Při rozhodování o ceně je nutné zohlednit především náklady, poptávku a ceny konkurentů. Dle toho, na

kteřé z těchto faktorů se podnik převážně orientuje, jsou uplatňovány následující metody pro stanovení cen:

- metoda založená na nákladech,
- metoda založená na poptávce,
- metoda založená na konkurenci. (16)

Distribuce

Distribuce je určení způsobu, jakým bude podnik dávat své zboží k dispozici cílovému trhu. Úkolem distribuce je tedy zajištění toho, aby zákazník si mohl produkt zakoupit na požadovaném místě, v požadovaném čase, množství a kvalitě.

Samotné umístění podniku a určení distribučních cest bývá klíčovým aspektem, který výrazně ovlivňuje odbyt produktů. Proto je nutné řešit následující rozhodovací problémy:

- volbu mezi přímým a nepřímým prodejem,
- určení prodejních úrovní,
- určení počtu a typu zprostředkovatelů. (16)

Propagace

Propagace je souborem komunikačních nástrojů, které mohou cílovému trhu předat nějaké sdělení a tím ovlivnit nákupní chování jednotlivých zákazníků v zájmu realizace zboží na trhu. Podnik pomocí marketingové komunikace upozorňuje zákazníky na své produkty, jejich vlastnosti, kvalitu, odlišnosti a výhody oproti konkurenci. Primárním cílem komunikační politiky podniku je stimulace poptávky pro jeho produktech. Mimo to je jejím úkolem poskytovat informace o existenci produktu či značky a vytvářet u zákazníků pozitivní postoj a preference k danému produktu nebo firmě jako takové. (16)

Propagace firmy je realizována prostřednictvím mnoha prvků, které vytvářejí komunikační mix podniku. Ten se skládá z následujících nástrojů:

- ***reklama,***
- ***podpora prodeje,***
- ***public relations,***
- ***osobní prodej,***
- ***přímý marketing.***

Následující tabulka udává nejužívanější možnosti jednotlivých nástrojů komunikačního mixu podniku.

Tabulka č. 2: Nástroje komunikačního mixu

PŘÍKLADY NÁSTROJŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU				
Reklama	Podpora prodeje	Public relation	Osobní prodej	Přímý marketing
<ul style="list-style-type: none"> • inzeráty • plakáty • letáky • brožury • billboardy • obal 	<ul style="list-style-type: none"> • soutěže • dárky • vzorky • kupóny • prezentace • věrnostní programy 	<ul style="list-style-type: none"> • publikace • sponzorství • výroční zprávy • veřejné akce • projevy • semináře 	<ul style="list-style-type: none"> • veletrhy • výstavy • poradenství • prodejní prezentace • obchodní setkání 	<ul style="list-style-type: none"> • telemarketing • poštovní zásilky • elektronická pošta • faxová pošta • hlasová pošta

Zdroj: KOTLER, 2000

Podstata a význam marketingu, chápaného jako koncepce řízení firmy, je shodná pro všechny podnikatelské subjekty bez ohledu na velikost firmy, oblast podnikání nebo formu vlastnictví. Vhodně zvolený marketing by měl vést k aktivitám, které mohou podnikateli pomoci dosáhnout nejvyššího možného objemu prodeje v souvislosti s vynaloženými zdroji a nejvyššího zisku. Co se týče obsahu firemního marketingu, tedy rozsahu marketingové činnosti, struktury marketingového mixu a charakteru marketingové strategie, zde je již možné najít odlišnosti a specifika pro jednotlivé typy podniků.

Především v případě firemního marketingu u malé a velké firmy lze spatřovat rozdílnost v ekonomických a technických podmínkách. V následující tabulce jsou zachyceny klíčové faktory využití marketingu v malých a velkých firmách. (16)

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody malých firem z hlediska marketingu

VÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH FIREM Z HLEDISKA MARKETINGU	
výhody	nevýhody
✓ značná orientace na zákazníka	✗ nedostatek finančních zdrojů
✓ užší kontakt se zákazníky	✗ nedostatek personálních zdrojů
✓ minimální počet mezičlánků	✗ nedostatek teoretických znalostí
✓ velká flexibilita	✗ nedostatek praktických zkušeností

Zdroj: SRPOVÁ, 2010

1.4.2.6 Operační plán

Operační plán se ve své podstatě zabývá projektovým zpracováním realizace podnikatelského plánu. Měl by tedy obsahovat kroky a časové vymezení klíčových činností, aktivit realizace a jejich časových sousledností. K tomuto účelu je možné využít metody identifikující kritickou cestu projektu a tedy i milníky podnikatelského záměru, jímž je nutné při realizaci věnovat přednostní pozornost. Jako vhodné nástroje operačního plánu lze uvést Ganttovy diagramy, metodu CPM či PERT. Složitost a důležitost operačního plánu závisí na kvalitě přípravy a především na typu a rozsahu vlastního podnikatelského plánu. (9)

1.4.2.7 Personální zdroje

Důležitost této části závisí především na typu podnikání a velikosti zakládaného podniku. Pro střední a velké podniky je vhodné zde uvést organizační strukturu, kvalifikační požadavky na zaměstnance, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, péči o sociální rozvoj zaměstnanců a další aspekty zaměstnanecké politiky.

Pokud se jedná o menší podniky či mikropodniky, postačí naznačit organizační strukturu firmy. Je vhodné zde popsat jednotlivé zaměstnanecké pozice, jejich kompetence, případně potřebné kvalifikace. Mělo by zde být tedy nastíněno, jakým způsobem bude zajištěn chod firmy z hlediska lidských zdrojů. Pro menší firmy je typické, že v důsledku nízkého počtu zaměstnanců je od nich očekáváno plnění řady různých pracovních požadavků. Zaměstnanci by proto měli mít víceoborovou kvalifikaci či zkušenosti, aby mohli vykonávat různorodé pracovní činnosti.

Co se týče strategie lidských zdrojů je tedy v první řadě důležité rozhodnout, kolik pracovníků a jak způsobilých bude pro podnikání dlouhodobě potřeba. Dále je také vhodné vyjasnit, jak a odkud budou získáni a na jaké právní bázi budou zaměstnáni. V České republice se nabízí v podstatě čtyři možnosti zařazení pracovníků do firmy, a to:

- pracovní poměr,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- agenturní zaměstnávání,
- provedení úkonu na smluvním základě živnostníkem. (19)

1.4.2.8 Finanční plán

Finanční plán je klíčovou částí podnikatelského plánu a z hlediska náročnosti na zpracování také částí nejpracnější. Finanční plán je integrujícím článkem v systému podnikových plánů a ve své podstatě je kvantitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku. Vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Dle časového horizontu se sestavuje krátkodobý a dlouhodobý finanční plán. (9)

Finanční plán má vkladatelům vlastního i cizího kapitálu naznačit, kolik finančních prostředků bude pro založení podniku a jeho následný chod potřeba, do čeho budou vloženy a jaká bude jejich rentabilita.

Je zřejmé, že pro realizaci podnikatelského záměru je nutné disponovat finančními zdroji. Zajištění finančních zdrojů pro realizaci záměru se musí uskutečnit s dostatečným předstihem před spuštěním činnosti podniku. Pokud zakladatel podniku potřebnými zdroji nedisponuje, je nutné, aby zvolil vhodnou formu externího financování. Nejčastějšími formami financování externími zdroji jsou následující:

- *bankovní úvěry*,
- *leasing*,
- *private equity* – business angels, venture capital.

Účelem sestavování zakladatelského rozpočtu je minimalizovat riziko neúspěchu podnikání již v samém začátku. Každý rozpočet je formalizovaným vyjádřením očekávání podnikatele a záleží, nakolik realistická tyto očekávání jsou. Při sestavování podnikatelského plánu je vhodné se zaměřit na určení:

- předpokládaného *objemu prodeje* a z toho odvozených *tržeb*, výnosů, *nákladů* a *zisku*,
- velikosti *dlouhodobého majetku* pro zabezpečení předpokládaného objemu prodeje,
- velikosti a struktury *oběžného majetku* potřebného k zajištění plynulosti výroby,
- objemu potřebných *zdrojů financování*,
- očekávaných *příjmů a výdajů* (peněžních toků),
- *výnosnosti z podnikání*, která se realizací záměru dosáhne. (9)

1.4.2.9 Hodnocení rizik

Zakládání nového podniku, ale i jeho následný chod je zatížen mnohými riziky. Riziko lze chápat jako negativní odchylku od očekávaného stavu nebo určitého cíle a je spojeno s nepříznivými dopady na podnik. Analýza rizik umožňuje dva pohledy na podnikatelský plán. Jednak slouží pro posouzení pravděpodobnosti dosažení očekávaných efektů a zároveň pro přípravu opatření, která jsou nutná realizovat v případě, že daná riziková situace nastane. Za každou rizikovou situací je třeba hledat příčiny. Proto je vhodné pomocí analýzy rizik navrhnout preventivní opatření, která pomohou snižovat konkrétní významná rizika. (16)

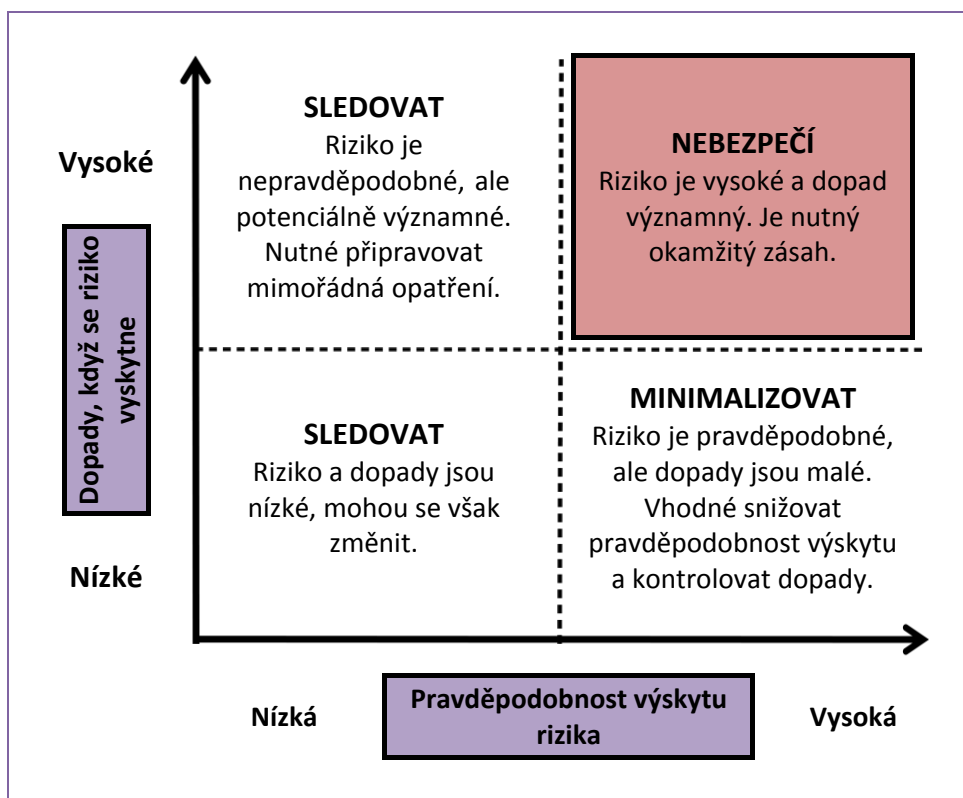
Čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím lepší je kvalita výsledného podnikatelského plánu a jeho použitelnost jako skutečného manažerského nástroje. (9)

V zásadě existují čtyři klíčové kroky řízení rizika, a to identifikace rizikových faktorů, kvantifikace rizik, plánování krizových scénářů a monitoring a řízení. Prvním krokem analýzy rizik je tedy **identifikace rizikových faktorů**. Je třeba hledat důvody a příčiny potenciálních problémů v podniku. Mezi možné rizikové faktory patří např.:

- změny v chování zákazníků,
- legislativní změny,
- technologický pokrok,
- obrat v chování konkurentů,
- slabé stránky podniku,
- chyby manažerů,
- špatně stanovená cenová politika,
- nízká kvalita produktů a riziko negativních referencí,
- nízká produktivita,
- neefektivní marketing,
- nízká likvidita, aj.

S využitím vhodných technik je dále třeba provést posouzení a **kvantifikaci rizik**. Jedná se o číselné vyjádření rizika, tj. například odhadnutí pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru a následně odvození možných důsledků a dopadů na podnik. Potencionální rizika je vhodné dle zmíněných kritérií umístit do mapy rizik, podle níž se může podnikatel snáze rozhodovat, jak s danými riziky nejlépe naložit. V následujícím obrázku jsou znázorněny 4 kvadranty pro zařazení jednotlivých rizik a rady, jak jednotlivá rizika řídit.

Obrázek č. 3: Zařazení rizik a jeho řízení



Zdroj: KOURDI, 2011

Další částí analýzy rizik je **plánování krizových scénářů**, tedy příprava strategií, plánů, postupů, politik a procedur podniku pro případ vyvstání určitého rizikového faktoru. Naplánováním protipatření se snižují nežádoucí finanční ztráty a jiné negativní důsledky. Postupy, jak k jednotlivým rizikům přistupovat, jsou naznačeny v předešlém obrázku. Rizika, která spadají do pravého horního kvadrantu, vyžadují okamžitou reakci. Avšak ani rizika v levém dolním kvadrantu by neměla být přehlížena, jelikož situace se může vlivem chyb, omylů a nedostatečné kontroly změnit a i tyto rizika pak následně mohou způsobit velké škody.

Poslední fází analýzy rizik je **monitoring a řízení**, v níž dochází k samotnému provádění podnikatelského záměru. Jedná se o fázi průběžné a trvalé kontroly a sledování s rizikem souvisejících faktorů. Dle potřeby je rozhodováno o spuštění a řízení odpovídajících kroků, směřujících k eliminaci nebo minimalizaci nežádoucích vlivů. (9)

Pro potencionálního investora nebo jinou zainteresovanou osobu je kvalita a propracovanost této části podnikatelského plánu zárukou toho, že podnikatel si je vědom rizik a je připraven jim v případě potřeby čelit.

1.4.2.10 Příloha

Poslední částí dokumentu podnikatelského plánu je příloha. Zde jsou soustředěny informativní materiály, které nelze začlenit do textu podnikatelského plánu. Může se jednat například o doplnění určitých kapitol dokumentu, licence, fotografie, výkresová dokumentace, výsledky průzkumu trhu, důležité smlouvy apod. (9)

1.5 ELEKTRONICKÝ PRODEJ

Velkou příležitostí firmy pro zvýšení svého obrátu a zisku je využití možnosti prodeje online. Význam elektronického prodeje významně roste díky prudkému rozvoji v oblasti komunikačních a informačních technologií.

Nákup přes internet se stává trendem dnešní doby, kdy mnozí spotřebitelé upřednostňují nákup zboží takzvaně z pohodlí domova. Značnou výhodou pro zákazníka je široký výběr, přehledné vyhledávání požadovaných artiklů, nižší ceny, dodání na místo určení a mnoho dalších specifik, které internetový nákup nabízí.

Internet zákazníkům usnadňuje obchodování, uspokojuje je, povzbuzuje je k tomu, aby se vraceli, a snižuje prodejní náklady tím, že zvyšuje zákaznickou věrnost. K budování věrnosti zákazníků na internetu přispívají následující prvky:

- Zákazníci se na stránky vrací, pokud věří, že jsou pro ně důležité.
- Webové stránky musí být přehledné a srozumitelné.
- Webové stránky by měly být přesné a aktuální.
- Webové stránky by měly nabízet služby, které jsou jedinečné.
- Webové stránky by měly vyhovovat cílovým zákazníkům. (12)

Pro prodejce je potom velkou výhodou možnost oslovit velmi rozsáhlý trh z hlediska geografického. V následujících bodech jsou shrnuty hlavní výhody internetového obchodování pro prodejce:

- rostoucí odbyt existujícím i potencionálním zákazníkům,
- snížení prodejních nákladů,
- zvýšení tržního podíl podniku,
- konkurenční výhoda. (12)

1.6 METODY ZPRACOVÁNÍ

Podmínkou pro dosažení vytyčených cílů práce je správná volba použitých metod. Metodou rozumíme takový postup, pomocí kterého je možné dospět ke správným závěrům a vytvořit z nich uspořádaný celek. V této práci budou použity především následující obecné vědecké metody poznávání:

Analýza

Analýza je myšlenkové rozložení zkoumaného jevu, předmětu nebo situace na jednotlivé části. Hlubší poznání dílčích částí má umožnit pochopení celku. Analýza předpokládá, že v každém jevu je určitý systém, ve kterém platí určité zákonitosti. Cílem analýzy je tento systém, tedy jeho rozhodovací prvky a jejich vzájemné vazby, poznat a odhalit zákonitosti jeho fungování.

Syntéza

Syntéza je myšlenkové sjednocení jednotlivých jevů a částí v celek. Při syntéze jsou sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi konkrétními složkami jevu, které jsou nutné pro hlubší poznání celku. Analýza a syntéza se vzájemně prolínají a doplňují. Proto je vhodnější hovořit o analyticko-syntetických poznávacích postupech.

Indukce

Indukce znamená vyvozování obecného závěru, a to na základě poznatků o mnoha jednotlivostech. Úsudky pomocí indukce umožňují dojít k podstatě jevů a stanovit jejich zákonitosti.

Dedukce

Dedukce je způsob myšlení, při němž se z obecnějších závěrů a tvrzení přechází ke konkrétnějším. Jedná se tedy o metodu dokazování, při které se z předpokladů vyvozují pravdivé závěry. Dedukce ověřuje teoretické závěry v praxi.

Generalizace

Při využití generalizace jsou informace o jednotlivém jevu či objektu vztaženy na celou skupinu jevů či objektů. Podstatou je zde prisuzování vlastností u užší skupiny skupině širší. Z poznání jednotlivého jevu, který je znám, je tedy vyvozováno chování více jevů.

Komparace

Tato metoda umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů. Při srovnávání jsou zjišťovány shodné či rozdílné stránky různých jevů, úkazů nebo ukazatelů. Kritérium pro srovnávání může být vymezeno věcně, prostorově nebo časově.

Matematické a statistické metody

Tyto metody umožňují přesné vyjádření jevů a vztahů mezi nimi pomocí matematického jazyku. Použití matematických metod spočívá ve vyjádření ekonomických hypotéz matematickými formulacemi. Z ověřených hypotéz se dále vyvozují obecné ekonomické závěry. Statistika shromažďuje a třídí ekonomická data, kvantifikuje jevy a pracuje s pravděpodobností. Statistika exaktně postihuje závislosti mezi jednotlivými ekonomickými veličinami. (17)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Praktická část této diplomové práce se bude zabývat problematikou založení nového podniku a rozvojem jeho obchodních aktivit. Nejdříve budou provedeny potřebné analýzy a následně sestaven dokument podnikatelského plánu.

Důvodem pro tvorbu této práce je reálný podnikatelský záměr, který bude realizován v polovině roku 2012. Obsahem podnikatelského záměru je založení maloobchodní prodejny, nabízející „handmade“ výrobky českých tvůrců. Tato prodejna bude umístěna v centru památkové oblasti města Litomyšl. Součástí záměru je také vytvoření internetového obchodu, kde si tento druh výrobků budou moci objednat zákazníci z celé republiky.

2.1 ANALÝZA ODVĚTVÍ

Pro úspěšné umístění produktu na trh a zajištění dobrého postavení nově vzniklého podniku je nutné provést kvalitní analýzu odvětví. Pro tuto analýzu se využívá zhodnocení konkrétního trhu, na kterém se bude podnik realizovat a cílové skupiny zákazníků.

2.1.1 Charakteristika trhu

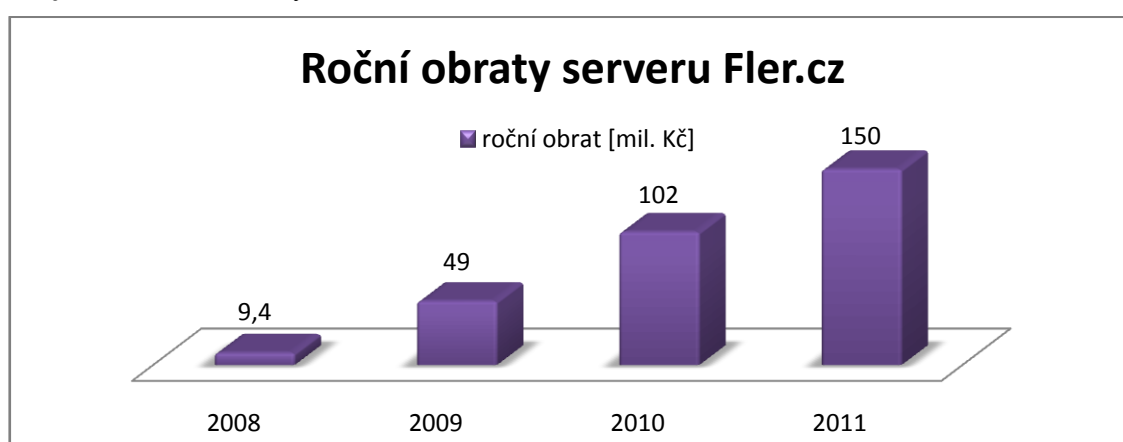
Nově vznikající podnik bude nabízet rukodělné produkty, které budou vyráběny drobnými umělci a tvůrci z celé České republiky. Do sortimentu tohoto nově vznikajícího podniku budou tedy náležet ručně tvořené šperky, kabelky, šátky a jiné módní doplňky, dále keramické a skleněné výrobky, bytové doplňky a jiné designové zboží.

Prodej handmade výrobků lze považovat za poměrně specifický obor. (+) V době, kdy většina výroby je pro nižší náklady přesouvána na východ do asijských zemí, je poměrně obtížné konkurovat většině ostatních výrobků cenou. Proto je nutné handmade výrobky více přiblížit zákazníkům a prezentovat je takovým způsobem, který vyzdvihne jejich přednosti. Snahou podniku tedy bude vytvořit vyšší hodnotu těchto výrobků pro zákazníka a oddělit je tak od běžně nabízených dovážených výrobků.

Tomuto záměru nahrává fakt, že v posledních letech zaznamenáváme vzestup uměleckých řemesel. (P) Lidé začínají být přesyceni neosobními masovými výrobky a začínají vyhledávat originalitu rukodělné tvorby. O této skutečnosti je možno se přesvědčit vysokou návštěvností jarmarků, farmářských trhů a jiných výstavních akcí. Roste také počet lidí, kteří se umělecké činnosti věnují. (P) Češi byli vždy známí svoji tradiční rukodělnou výrobou, proto v tomto oboru shledávám velký potenciál.

Rostoucí zájem o handmade výrobky dokazuje také následující graf, který znázorňuje roční obraty největšího internetového prodejce těchto výrobků.

Graf č. 1: Roční obraty serveru Fler.cz



Zdroj: <http://www.lupa.cz/zpravicky/trziste-rukodelnych-vyrobku-fler-cz-vydelalo-loni-na-provizich-16-5-milionu-korun/>. [cit. 2012-02-24]

2.1.1.1 Charakteristika města Litomyšl

Jak již bylo zmíněno, podnik se bude realizovat prostřednictvím kamenného i internetového obchodu. Kamenný obchod bude strategicky umístěn v centru historického a turisticky atraktivního města Litomyšl. (+)

Základní charakteristika města

Litomyšl leží ve střední části Pardubického kraje na historickém rozhraní Čech a Moravy. V okruhu 20 kilometrů se nacházejí města Svitavy, Česká Třebová, Vysoké Mýto, Ústí nad Orlicí a Polička. Litomyšl leží na hlavním silničním tahu číslo 35 (Olomouc - Hradec Králové). Je vzdálena přibližně 150 kilometrů od Prahy, 85 km od Brna a 50 km od Hradce Králové.

Postavení města Litomyšle s ohledem na strukturu osídlení Pardubického kraje je poměrně významné. Litomyšl má statut obce s rozšířenou působností a její správní obvod zahrnuje 35 obcí s 26 773 obyvateli, z toho 38% obyvatel tvoří město Litomyšl (stav k 31. 12. 2010 dle ČSÚ).

Městský úřad je pověřen výkonem státní správy pro následující okolní obce: Benátky, Bohuňovice, Budislav, Cerekvice nad Loučnou, Čistá, Desná, Dolní Újezd, Horky, Horní Újezd, Chmelík, Chotěnov, Chotovice, Janov, Jarošov, Lubná, Makov, Morašice, Němčice, Nová Sídla, Nová Ves u Jarošova, Osík, Poříčí u Litomyšle, Příluka, Řídký, Sebranice, Sedliště, Sloupnice, Strakov, Suchá Lhota, Trstěnice, Tržek, Újezdec, Vidlatá Seč, Vlčkov.

Město plní úlohu mikroregionálního střediska v kooperaci s dalšími sídly na ose Choceň – Vysoké Mýto – Litomyšl – Svitavy. (+) Město Litomyšl je centrem dojížděky do škol, na úřady, za zdravotnictvím ale také za nákupy a službami. Pro větší vzdálenost a horší dostupnost nadřazených center v okolí (Pardubice, Hradec Králové, Brno, Olomouc) přejímá i část jejich funkcí. Tato spádová oblast hraje významnou roli v ekonomické oblasti, ale zároveň je s tím spojena nutnost vyšší vybavenosti na území města.

Krajina v okolí Litomyšle je ceněná pro velké množství jedinečných přírodních, historických i kulturních hodnot. Nadmořská výška města se pohybuje mezi 347 až 370 m. n. m. Okolní terén se vyznačuje velkou rozmanitostí a podstatnou měrou je ovlivněn činností říčního toku Loučné. Litomyšl a její nejbližší okolí spadají do povodí řeky Labe. Litomyšl se nachází v klimatické oblasti mírně teplé, mírně vlhké, s intenzivním využíváním zemědělských půd.

Obyvatelstvo města

Podle počtu obyvatel se Litomyšl řadí mezi menší města. V 31. 12 2010 byl dle ČSÚ počet obyvatel 10 226. V Pardubickém kraji je Litomyšle dle počtu obyvatel na osmém místě, v rámci okresu Svitavy na místě třetím. Města s nejvyšším počtem obyvatel v kraji jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka č. 4: Obce s nejvyšším počtem obyvatel v Pardubickém kraji k 31. 1. 2010

OBCE S NEJVYŠŠÍM POČTEM OBYVATEL V PARDUBICKÉM KRAJI		
Město	Počet obyvatel	Okres
Pardubice	90 401	Pardubice
Chrudim	23 240	Chrudim
Svitavy	16 986	Svitavy
Česká Třebová	16 032	Ústí nad Orlicí
Ústí nad Orlicí	14 499	Ústí nad Orlicí
Vysoké Mýto	12 558	Ústí nad Orlicí
Moravská Třebová	10 852	Svitavy
Litomyšl	10 226	Svitavy

Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-02-25]

Pokud se zaměříme na rozdělení obyvatel dle pohlaví, bylo obyvatelstvo Litomyšle k 31. 12. 2010 rozděleno na 4955 mužů a 5271 žen. Věkový průměr byl k tomuto datu 40,1 let (u mužů 38,8 roku a u žen 41,4 roku).

K dalším důležitým demografickým charakteristikám patří věková struktura. Zejména v posledních letech dochází v litomyšlském správním obvodu k výraznějším změnám věkové skladby obyvatel, což je zřejmé z následující tabulky.

Tabulka č. 5: Vývoj věkové struktury obyvatelstva litomyšlského správního obvodu

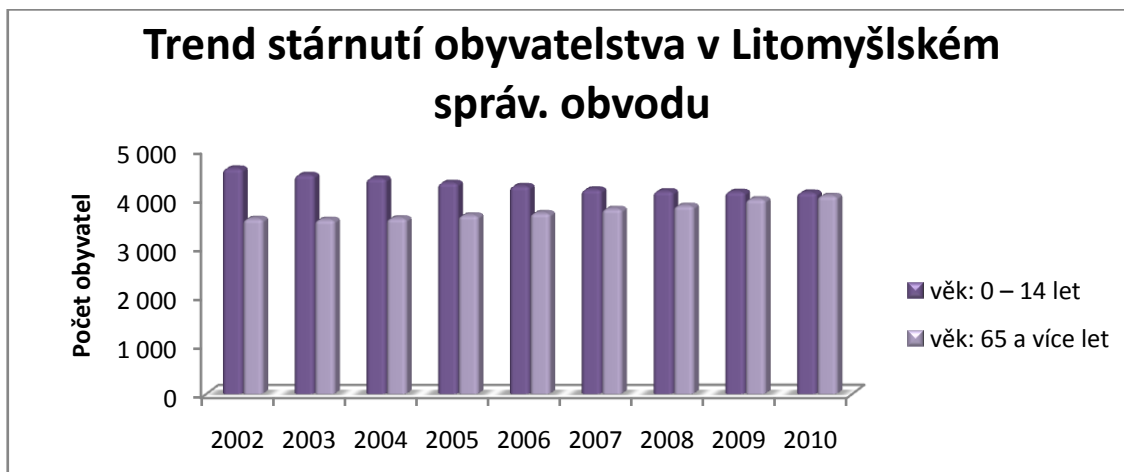
VÝVOJ VĚKOVÉ STRUKTURY OBYVATELSTVA LITOMYŠLSKÉHO SPRÁVNÍHO OBVODU									
Věk/rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
0 – 14	4 616	4 484	4 413	4 323	4 257	4 187	4 151	4 139	4 123
15 – 64	17 954	18 137	18 107	18 191	18 247	18 306	18 512	18 649	18 594
65 +	3 586	3 568	3 596	3 657	3 703	3 791	3 854	3 988	4 056

Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-02-25]

Jako na většině území České republiky se snižuje počet osob v předproduktivním věku, stagnuje počet osob v produktivním věku a narůstá počet osob v poproduktivním věku. V Litomyšli dochází od začátku 90. let minulého století k rychlému stárnutí populace v důsledku snížení porodnosti a zvyšování podílu obyvatel v poproduktivním věku. Pro názornější představu slouží následující graf. Pro

přehlednost byla odstraněna skupina obyvatel v produktivním věku, u které se vyskytuje stagnující trend a nemá tedy vliv na změnu věkové struktury.

Graf č. 2: Trend stárnutí obyvatelstva v litomyšlském správním obvodu



Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-02-25]

Cestovní ruch a kultura

Litomyšl je mimořádně významným městem regionu a jeho jedinečnost, historie i bohatý současný život, památky i moderní architektura přitahují pozornost turistů a návštěvníků z celého světa. Umístěním prodejny do památkové zóny nedaleko zámku můžeme proto oslovit také poměrně značné množství turistické klientely. (P)

Litomyšl je charakteristická protáhlým náměstím lemovaným řadami měšťanských domů s podloubím. Mezi hlavní dominanty města lze zařadit piaristický kostel Nalezení sv. Kříže a reprezentativní renesanční zámek, jeden z nejcennějších v Čechách. Město Litomyšl se do historie zapsalo především jako rodiště hudebního skladatele Bedřicha Smetany, jehož jméno nese světoznámý tradiční hudební festival Smetanova Litomyšl. Zápis areálu litomyšlského zámku do Seznamu světového dědictví UNESCO v roce 1999 přinesl zvýšení investic především do aktivit a služeb spojených s cestovním ruchem. Tato skutečnost nastartovala sérii rekonstrukcí historických objektů a modernizací a výstavby nových společenských a kulturních zařízení. Za posledních 10 let se Litomyšl proměnila v moderní město, které dýchá historií. (25)

Obrázek č. 4: Fotografie Litomyšle



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Litomyšl může turistům nabídnout nejen pohled do bohaté historie, ale také velkorysé společenské vyžití. Během roku Litomyšl pořádá velké množství kulturních akcí. Kromě již zmiňovaného festivalu Smetanova Litomyšl, jsou to například každoročně konané tradiční jarmarky, letní divadelní a hudební představení pod širým nebem, tradiční majálesové slavnosti či tematické akce a projekty pořádané v areálu litomyšlského zámku.

Litomyšl v posledních letech také intenzivně pracuje na zdokonalování sportovišť. Jako nejvýznamnější změny můžeme uvést kompletní rekonstrukci a modernizaci atletického stadionu, zastřešení ledního stadionu a otevření nového krytého bazénu, který byl oceněn titulem v soutěži Stavba roku 2011.

Město se snaží zviditelňovat svou architekturou, společenskými akcemi, vystavením zapůjčených významných exponátů a mnoha dalšími aktivitami. Dosavadním cílem města je nejen přilákat turisty do Litomyšle, ale především je zde udržet na více dní. Tato skutečnost by zvýšila příjem litomyšlských obchodů, restaurací, hotelů a tedy i samotného města.

Litomyšl nabízí více než 25 stálých ubytovacích zařízení (cca 450 lůžek v hotelích, 200 lůžek v penzionech a přes 70 lůžek v kempu), více než 35 restaurací a více než 20 kaváren a barů.

V současné době probíhá rozsáhlý projekt **Revitalizace zámeckého návrší** v celkové hodnotě 400 mil. Kč, který je financován z 85 % ze strukturálního fondu

ERDF a z 15 % z národních veřejných zdrojů. Tento projekt zahrnuje oblast celého zámeckého návrší, takzvané Olivetské hory. Konkrétně tedy rekonstrukci a využití zámeckého pivovaru, jízdárny, konírny, kočárovny a stáje, dále také komplex budov Piaristického kláštera. Součástí projektu je také úprava čtyř otevřených prostranství: prvního zámeckého nádvoří, horního nádvoří, zámeckého parku a předzámčí.

Pro podnik to ze strategického pohledu znamená příležitost ve smyslu zvýšení zájmu turistů o návštěvu města a tedy i vyšší prodej díky turistické klientele. (P) Na druhou stranu, co se týče operativního pohledu, je třeba počítat s nižší návštěvností města v době realizace revitalizačního projektu, jehož dokončení je předpokládáno na červen 2013. (H).

Vzhledem k tomu, že prodejna je umístěna na samém okraji Olivetské hory, úpravy terénu se dotknou i jejího bezprostředního okolí. Od 10. 4. 2012 probíhá uzavírka Jiráskovy ulice, v níž se prodejna nachází. Ulice je průchodná pouze pro pěší v omezených podmínkách. Pokud revitalizační práce nezkomplikují archeologické nálezy, potrvá tato uzavírka do září roku 2012. Tato skutečnost může značně ohrozit efektivnost propagace a akce související s otevřením prodejny v letních měsících. (H)

2.1.1.2 Charakteristika trhu pro internetové obchodování

Internetové obchodování je efektivním způsobem jak s minimálními náklady nabídnout své produkty, oslovit co nejširší oblast potencionálních zákazníků a to vše s velkou pružností a přizpůsobivostí na aktuální situaci na trhu.

Pro rok 2012 lze u internetových obchodů očekávat zvyšující se konkurenční boj, pokles marží, zvyšující se náklady na marketing a stále náročnějšího zákazníka, který bude více citlivý na cenu. Zákazníci budou více reagovat na akční nabídky a více ocení širší sortimentu a poprodejní servis. (H) Zároveň se dá předpokládat, že se zákazníci více zaměří na ověření si kvality služeb také prostřednictvím referencí a recenzí. Recenze tak získají na významu, protože lidé budou více řešit, za co své peníze utratí, a za danou cenu budou požadovat maximální možnou hodnotu. (29)

Snahou moderních internetových obchodů je poskytnout zákazníkovi příjemnou atmosféru pro nakupování a navodit pocit zábavy při každém novém nákupu. Proto v současné době je možné pozorovat několik nových trendů v online nakupování. Jedná

se například o social-shopping weby, nákupní rádce, obchodní tržiště či aukční servery. (P)

I menší internetové obchody nacházejí svá uplatnění a získávají velké množství zákazníků. Prodejem úzce zaměřeného zboží se odlišují od velkých internetových domů a nabízejí svým zákazníkům specializaci a individuální přístup. (+) Malí prodejci mohou úspěšně spolupracovat s aukčními síněmi a využívat efektivních kanálů jako například výše zmiňovaných nákupních rádců či se napojovat na social-shopping a obchodní tržiště. (24)

Co se týče prodávaných komodit prostřednictvím internetových obchodů, designové produkty a módní doplňky se v posledních letech dostávají mezi nejprodávanější druh zboží online, což nahrává tomuto projektu. (P)

2.1.2 Analýza zákazníků

Zákazníky nově vznikajícího podniku lze rozdělit na ty, jež budou nakupovat v kamenné prodejně v Litomyšli a na zákazníky nakupující prostřednictvím e-shopu. Je zřejmé, že druhá skupina zákazníků je poměrně rozsáhlejší, co se týče dosahu a dnešních možností internetového obchodování.

2.1.2.1 Zákazníci nakupující v kamenném obchodu

Kamenný obchod bude umístěn v centru města Litomyšl a mezi jeho hlavní zákazníky budou patřit právě občané tohoto města. Vzhledem k sortimentu zboží lze předpokládat, že výraznou většinu zákazníků budou představovat ženy a mladé dívky. Proto při analýze zákazníků se budeme soustřeďovat především na ženy ve věku 15 – 64 let.

Vzhledem k tomu, že Litomyšl je centrem dojížděky do škol, na úřady, za zdravotnictvím, za nákupy a službami a podobně, lze jako spádovou oblast označit nejen celý správní obvod Litomyšl, ale částečně i správní obvody okolních měst. V okruhu 20 kilometrů se nacházejí města Svitavy, Česká Třebová, Vysoké Mýto, Ústí nad Orlicí a Polička, proto se při analyzování zákazníků zaměřím i na tyto správní obvody. Analyzovaná oblast je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek č. 5: Správní obvody Pardubického kraje



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 6: Počet obyvatel a věkové rozvrstvení ve správ. obvodech k 31. 12. 2010

POČET OBYVATEL A JEJICH VĚKOVÉ ROZVRSTVENÍ VE SPRÁVNÍCH OBVODECH									
SPRÁVNÍ OBVODY	ŽENY				MUŽI				CELKEM
	0 - 14	15 - 64	65 +	Celkem	0 - 14	15 - 64	65 +	Celkem	
Litomyšl	2 017	9 109	2 425	13 551	2106	9485	1631	13 222	26 773
Svitavy	2 366	11 057	2 806	16 229	2458	11186	1908	15 552	31 781
Česká Třebová	1 273	6 412	1 779	9 464	1405	6516	1229	9 150	18 614
Vysoké Mýto	2 498	10 986	3 044	16 528	2614	11441	2035	16 090	32 610
Ústí nad Orlicí	1 946	9 071	2 449	13 466	2041	9349	1722	13 112	26 578
Polička	1 409	6 638	1 809	9 856	1550	6872	1258	9 680	19 536
Celkem	11 509	53 273	14 312	79 094	12174	54849	9783	76 806	155 892
Celkem bez Litomyšle	9 492	44 164	11 887	65 543	10068	45364	8152	63 584	129 119

Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-02-28]

Z tabulky vyplývá, že v litomyšlském správním obvodu a nejbližších okolních správních obvodech se nachází necelých 156 tis. obyvatel, z toho 79 tis. žen. Pro určení počtu potenciálních zákazníků je třeba odhadem stanovit, jaké procento z těchto obyvatel by mohlo mít zájem navštěvovat tento obchod.

Následující tabulka znázorňuje postup výpočtu odhadu **potenciálních zákazníků litomyšlského správního obvodu**. Největší zájem lze očekávat od obyvatel

žijících přímo ve městě Litomyšl. Vzhledem k dobré dopravní dostupnosti z okolních vesnic lze i v této kategorii obyvatel spatřovat mnoho potenciálních zákazníků. Velké množství obyvatel z okolních vesnic do města dojíždí dennodenně, ať už za zaměstnáním, do školy či na nákupy.

Tabulka č. 7: Odhad potenciálních zákazníků z litomyšlského správního obvodu

ODHAD POČTU POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ ZE SPRÁVNÍHO OBVODU LITOMYŠL				
	ŽENY		MUŽI	
Věk	15 - 64	65 +	15 - 64	65 +
Počet obyvatel v Litomyšli	3 582	1 002	3 606	652
Očekávaný počet zákazníků z Litomyšle	25 % 896	20 % 200	8 % 289	5 % 33
Počet obyvatel litomyšlského správního obvodu vyjma města Litomyšl	5 527	1 423	5 879	979
Očekávaný počet zákazníků z okolí Litomyšle	18 % 995	7 % 100	5 % 294	2 % 20
CELKEM	2 827			

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Největší pravděpodobnost nákupu lze očekávat od kategorie: ženy ve věku 15 – 64 let bydlících ve městě Litomyšl. Proto právě této kategorii přiřadím v následující tabulce nejvyšší váhu. Z potenciálních zákazníků jsem vyloučila věkovou kategorii 0 – 14 let, protože pravděpodobnost nákupu v prodejně této věkové skupiny je poměrně malá. Z litomyšlského obvodu bylo dle odhadu vypočteno celkem 2 827 potenciálních zákazníků, což je přibližně 11 % obyvatel celého správního obvodu.

Pro stanovení počtu **potenciálních zákazníků bydlících mimo správní obvod** je třeba zohlednit vzdálenost od Litomyšle. Přestože prodejna bude poměrně specializovaným a ojedinělým obchodem, nelze očekávat, že by zákazníci kvůli nákupu dojížděli do Litomyšle desítky kilometrů. Možnost nákupu v této prodejně tedy spojujeme spíše se zmiňovanou dojížděnkou do škol či za zaměstnáním, kdy tito lidé dojíždí do města každý všední den. Vzhledem k poměrně bohatému společenskému vyžití město navštěvují lidé i za jinými účely, jako například za nákupy, za kulturou, zábavou, nebo zde například navštěvují své příbuzné nebo známé.

V následující tabulce jsou zachyceny propočty, jejichž výsledkem je odhad počtu potenciálních zákazníků z okolních správních obvodů.

Tabulka č. 8: Odhad potencionálních zákazníků z okolních správních obvodů

ODHAD POČTU POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ Z OKOLNÍCH SPRÁVNÍCH OBVODŮ								
ŽENY				MUŽI				
Věk	15 - 64		65 +		15 - 64		65 +	
Počet obyvatel	44 164		11 887		45364		8152	
Dojízdka do škol a do zaměstnání	2 %	883	-	-	3 %	1361	-	-
Návštěva města za jinými účely (zdravotnictví, nákup, zábava)	4 %	1767	1 %	119	2 %	907	0,5 %	41
Celkem dojíždějící do města	2650		119		2268		41	
Očekávaný počet zákazníků z lidí dojíždějících do města	15 %	398	6 %	7	3 %	68	1 %	4
CELKEM	477							

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dojízdka do škol a do zaměstnání je odhadnuta na základě výsledků ze sčítání lidu z roku 2001. Odhad návštěvníků města za jinými účely je proveden na základě posouzení několika nezávislých osob. Pro účely tohoto projektu se mezi návštěvníky města řadí lidé, kteří do města přijedou nejméně čtyřikrát ročně. Na základě odhadu jsem dále stanovila počet lidí, kteří prodejnu navštíví a zakoupí si zboží. Co se týče lidí, dojíždějících do Litomyšle z okolních správních obvodů, lze očekávat přibližně 500 zákazníků.

Dle propočtů bylo stanoveno přibližně 3 300 potencionálních zákazníků z Litomyšle a jejího okolí. Toto číslo odpovídá 2 % obyvatel Litomyšlského správního obvodu a okolí.

2.1.2.2 Zákazníci nakupující v e-shopu

Druhou skupinou potencionálních zákazníků jsou ti, kteří budou zboží nakupovat prostřednictvím e-shopu. Stanovit počet zákazníků nakupujících prostřednictvím internetu je poměrně složité. Pro vytvoření určité představy o našich budoucích zákaznících budeme vycházet z dostupných údajů o počtu registrovaných zákazníků u konkurenčního a v této oblasti největšího prodejního serveru uměleckých a rukodělných výrobků Fler.cz.

Na tomto serveru je zaregistrováno téměř 120 000 nakupujících. Je třeba zohlednit skutečnost, že někteří zaregistrovaní nejsou na tomto serveru aktivní a server již nenavštěvují. Na druhou stranu mnoho zákazníků zde nakupuje bez registrace.

Z této sumy lze usoudit, že zájem o rukodělné výrobky je opravdu vysoký. Fler.cz si za poslední roky vybudoval dobrou pozici na trhu a pro mnoho jeho návštěvníků nefunguje pouze jako e-shop, ale také jako sociální server. Cílem našeho e-shopu nebude kopírovat tento server, ale naopak se snažit najít určité nevýhody spojené s nákupem na Fler.cz. Tato problematika bude blíže popsána dále v textu. Cílem podniku bude oslovit alespoň 50 % z registrovaných kupujících na Fler.cz, tedy alespoň 60 000 zákazníků.

2.1.2.3 Turistická klientela

Určit turistickou návštěvnost Litomyšle je poměrně složitou problematikou, jelikož většina turistů toto město navštíví v rámci jednodenního výletu a tedy nepřespává v ubytovacích zařízeních. Proto řídit se analýzou počtu přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních na Litomyšlsku by nemělo dostatečnou vypovídací hodnotu. Proto jsme pro odhad turistické klientely využili počtu návštěvníků litomyšlského zámku. Většina turistů míří mimo jiné právě na zámek, proto tato čísla budou mít pravděpodobně nejvyšší vypovídací hodnotu. Průměrná roční návštěvnost zámku se za poslední roky pohybuje okolo 35 000 lidí. V této částce jsou ale započítáni pouze ti, kteří si zakoupili vstupenku. Všichni turisté ovšem nevyužijí možnosti prohlídky zámku, proto k této částce připočteme odhad 5 000 turistů, kteří navštíví pouze exteriéry zámeckého návrší.

Významnou událostí, která každoročně do Litomyšle láká několik tisícovek návštěvníků, je celosvětově známý hudební festival Smetanova Litomyšl. Za minulý rok bylo na tento festival prodáno 23 919 vstupenek. Tyto vstupenky využilo celkem 10 246 unikátních návštěvníků. Dle průzkumu to bylo 32,9 % (3 372 lidí) obyvatel Litomyšle a 67,1 % (6 874 lidí) návštěvníků z jiných míst České republiky a zahraničí. (22)

Pokud vezmeme v úvahu i jiné společenské akce a příležitosti, proč navštívit Litomyšl, odhadovaný počet návštěvníků za jeden rok je 50 000 osob.

2.2 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ

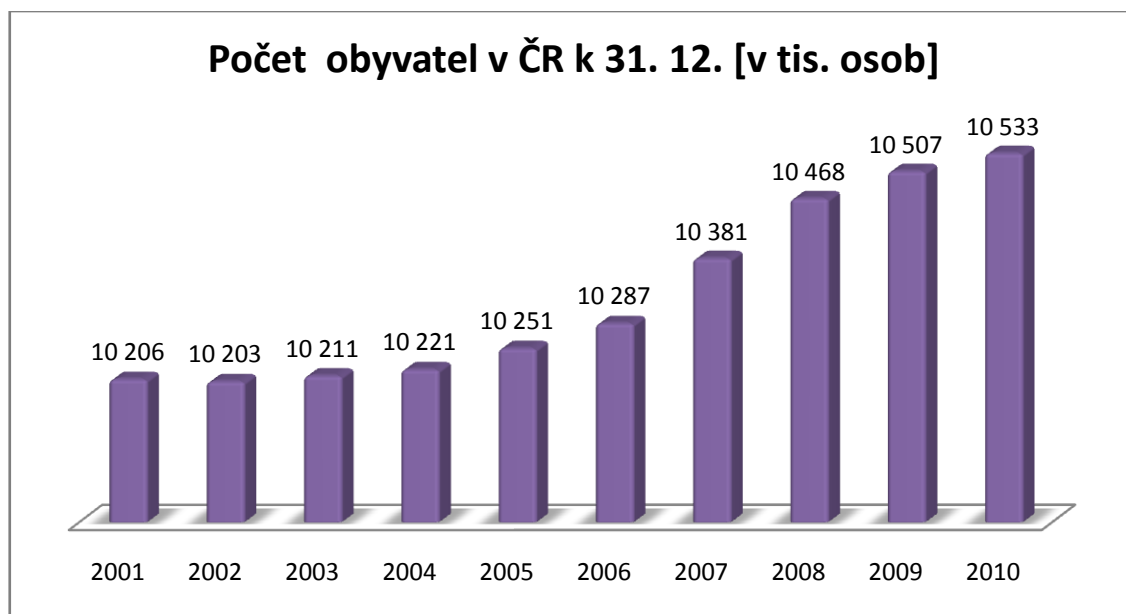
V následující kapitole bude provedena analýza obecného okolí podniku. Pro tuto analýzu využijeme metodu SLEPT, v rámci níž identifikujeme klíčové trendy a vlivy, jež mohou působit na podnik.

2.2.1 Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří především demografické trendy a struktury, které mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách. Proto je vhodné tyto faktory sledovat a efektivně na ně reagovat. Sociální faktory budou hodnoceny obecně pro Českou republiku, a budou proto využity především pro potřeby založení internetového obchodu, který bude mít celorepublikové pokrytí.

Následující graf ukazuje rostoucí trend počtu obyvatel v České republice.

Graf č. 3: Vývoj počtu obyvatel v České republice

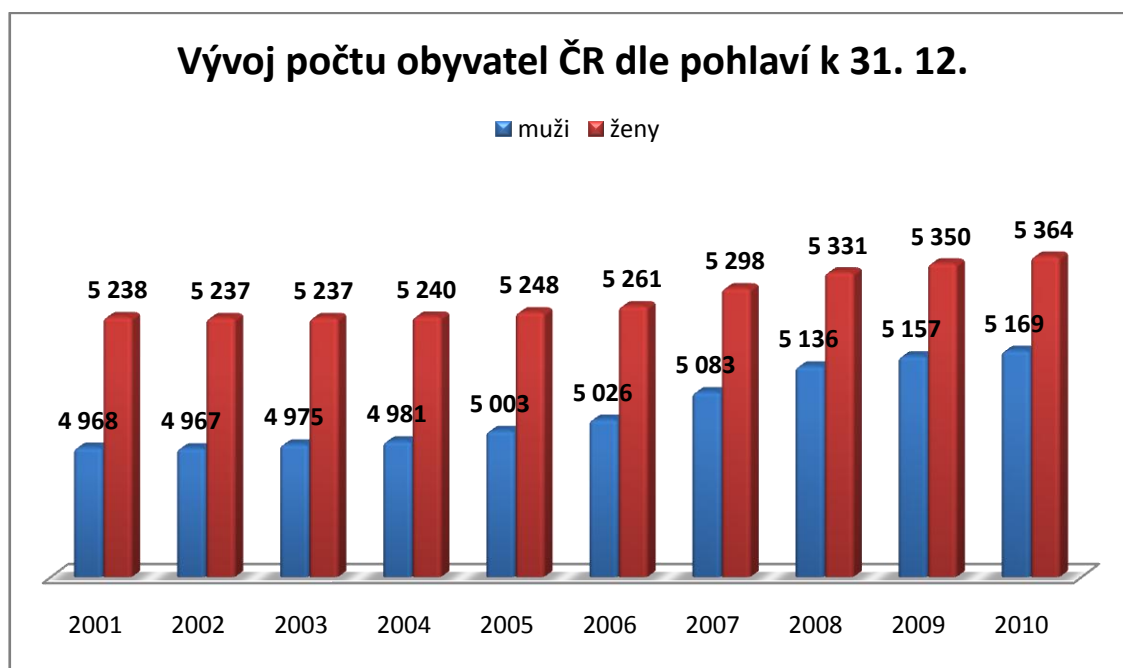


Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-03-01]

Z tabulky, která obsahuje údaje za období 2001 až 2010, lze sledovat meziroční nárůst obyvatel, přičemž nejvyšší byl zaznamenán v roce 2007, kdy dosáhl hodnoty téměř jednoho procenta. V ostatních obdobích se pohyboval okolo 0,30 %. Obecně se dá říci, že trend zvyšování populace znamená nárůst potenciálních zákazníků a tedy i

poptávky po zboží. Vzhledem k zaměření podniku je ovšem vhodné rozlišovat obyvatelstvo dle pohlaví. Cílovým zákazníkem nově zakládaného podniku budou především ženy a mladé dívky, proto pro posouzení použijeme ještě graf vývoje obyvatelstva České republiky dle pohlaví.

Graf č. 4: Vývoj počtu obyvatel České republiky dle pohlaví

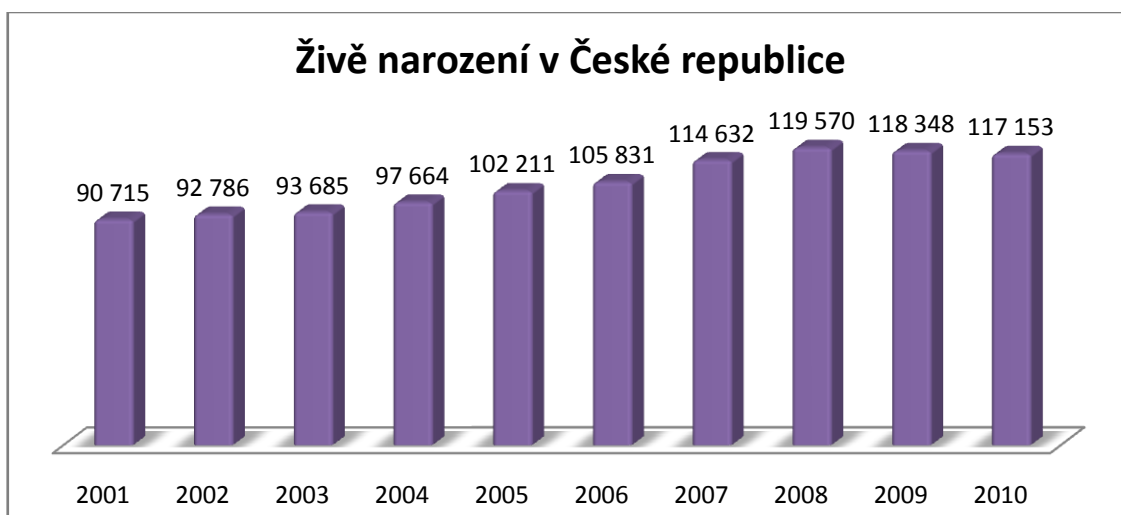


Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-03-01]

Tento graf odhalil skutečnost, že nárůst počtu žen vyjma roku 2009 a 2010 je ve všech předešlých letech téměř dvojnásobně nižší než nárůst počtu mužů. Lze tedy sledovat trend k vyrovnávání počtu mužů a žen v České republice. (H) Vzhledem k zacílení podniku především na ženské pohlaví to znamená relativní pokles zákazníků.

Pro konkrétnější závěry je ovšem nutné obyvatelstvo analyzovat také dle věkové struktury. Z předešlých grafů byl zjištěn rostoucí trend počtu obyvatel v České republice. Tato skutečnost ovšem nemusí být zapříčiněna vyšší porodností. K tomuto trendu může přispívat také zvyšování průměrného věku dožití, díky pokrokům ve zdravotnictví. Za posledních deset let se naděje dožití při narození zvýšila o více než dva roky u mužů i u žen. Následující graf ukazuje zastavení růstu porodnosti a začátek klesajícího trendu. Tento graf tedy potvrzuje domněnku, že rostoucí trend populace není založen na rostoucí porodnosti.

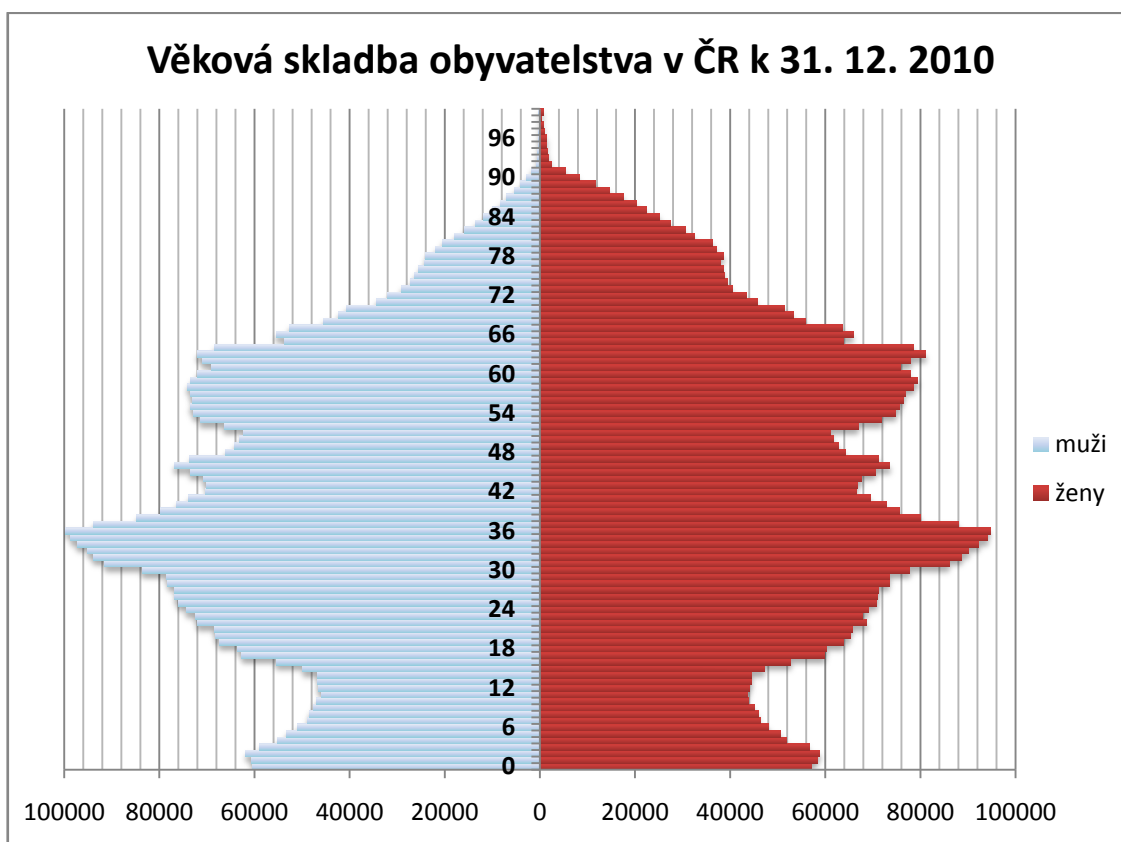
Graf č. 5: Vývoj živě narozených v České republice



Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-03-01]

Dle údajů českého statistického úřadu byl vytvořen strom života pro Českou republiku, který znázorňuje věkovou skladbu obyvatelstva k 31. 12. 2010.

Graf č. 6: Věková skladba obyvatelstva České republiky

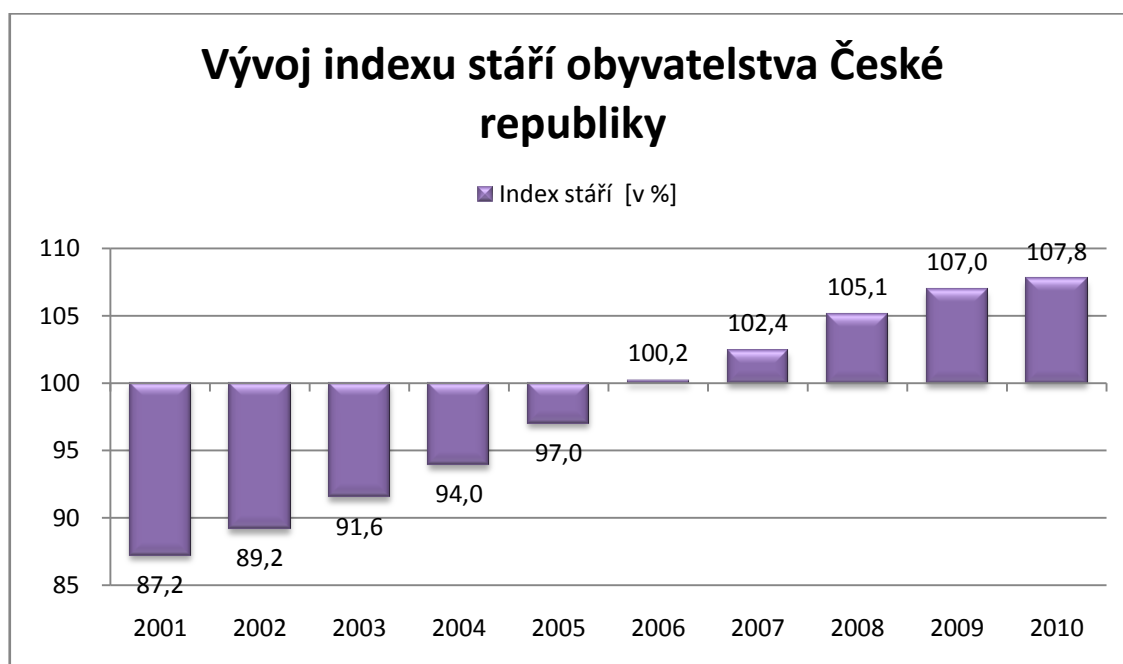


Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-03-01]

Při pohledu na strom života pro Českou republiku je zřejmé, že v současné době tvoří nejpočetnější skupinu obyvatelstva lidé ze silné generace narození v poválečném baby boomu (lidé ve věku 54 – 66 let) a lidé narození v 70. letech minulého století (lidé ve věku 33 – 40 let). Dále je zde patrný velký propad pro současnou generaci dětí do 16 let. Tato skutečnost má velice negativní dopad do budoucna, jelikož se bude tento propad posouvat do oblasti obyvatelstva produktivního věku. Z tohoto pohledu lze v období deseti až patnácti let očekávat určitý propad potenciálních zákazníků.

Z výše uvedených informací lze vyčíst stárnutí obyvatel České republiky, jež je způsobeno poklesem porodnosti a zvyšující se průměrnou délkou života. Tuto skutečnost potvrzuje rostoucí index stáří, který je znázorněn v následujícím grafu. Tento index vyjadřuje procentní podíl obyvatel starších 65 let k počtu obyvatel do 14 let.

Graf č. 7: Vývoj indexu stáří obyvatelstva České republiky



Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-03-01]

Z grafu lze vyčíst výrazný trend stárnutí populace. (H) V roce 2006 došlo k vyrovnání počtu obyvatel do 14 let a obyvatel starších 65 let. Díky pokračujícímu trendu se poměr obyvatel nad 65 let k obyvatelům do 14 let stále navyšuje a populace rychleji stárne. Tyto demografické posuny mají vliv na budoucí rozhodování podniků. Ve strategickém horizontu je tedy nutné počítat s výrazným úbytkem mladých zákazníků a připravit se na nutnost zaměřit se na starší generaci.

Životní úroveň a styl

Trendem moderní doby je dekorování interiérů designovými doplňky. Lidé se snaží zpříjemnit si prostředí, kde bydlí či pracují. Především lidé ze střední a vyšší sociální vrstvy oceňují především jedinečnost a originalitu výrobků. Ručně vyráběné bytové doplňky a dekorace jsou dnes poměrně vyhledávaným zbožím.

V současné době je také do popředí stavěna móda. Především šperky a kabelky dotváří celkový look dnešní moderní ženy. Vzhledem k poměrně vysokým cenám stříbrných či zlatých šperků stále více žen vyhledává levnější bižuterii. Co se týče kabelek a ostatních módních doplňků, i zde mohou ženy ocenit originalitu jednotlivých kusů. U těchto textilních výrobků ovšem bývá cena vyšší než u dováženého sériově šitého zboží. Přidanou hodnotu zde ovšem tvoří jedinečnost a kvalita zpracování.

2.2.2 Legislativní a politické faktory

Založení podniku a zajištění jeho chodu ovlivňuje řada legislativních faktorů. Pro bezproblémový chod podniku je tedy třeba všechny tyto faktory zmapovat a vytvořit tak prostor pro legislativně bezpečné podnikání.

Vzhledem k zvolené formě podnikání, tedy podnikání na základě živnostenského oprávnění, je nutné dobře znát **živnostenský zákon**. Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) byl přijat v říjnu roku 1991 a za dobu své platnosti byl již mnohokrát novelizován. Posední novela vstoupila v účinnost 1. 7. 2008 – zákon č. 130/2008 Sb. Cílem této novely bylo mimo jiné zjednodušit vstup do živnostenského podnikání a maximálně snížit administrativní zátěž podnikatele při styku s živnostenskými úřady. Zjednodušení se týkají například vypuštění podmínky prokazování bezdlužnosti a zmírnění požadavků na bezúhonnost. Průkazy živnostenského oprávnění se nahradily výpisem z živnostenského rejstříku a všechna živnostenská oprávnění jsou nyní uvedena na tomto jediném dokumentu. Podnikatelům je umožněno činit podání a vyřizovat informační povinnosti vůči živnostenským úřadům na kterémkoliv živnostenském úřadě na celém území republiky, bez ohledu na to, zda má podnikatel v jeho územním obvodu bydliště či sídlo. Touto novelou došlo také k zavedení jediné volné živnosti s povinností podnikatele oznámit obor činnosti, kterou bude v rámci oprávnění vykonávat.

Živnostenské podnikání lze definovat stejně jako podnikání obecně, tedy jako soustavou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku s dodatkem, že podnikatel musí splňovat podmínky stanovené živnostenským zákonem. Podnikatel může provozovat i více živností, podmínkou však je, aby měl pro každou z nich patřičné živnostenské oprávnění. Pro provozování živnosti je nutné splnit všeobecné podmínky provozování živnostenského podnikání:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Živnosti jsou v České republice rozděleny na dvě skupiny, a to na živnosti ohlašovací, které se ještě dále dělí na tři skupiny, a živnosti koncesované (viz následující obrázek).

Obrázek č. 6: Rozdělení živností v České republice



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ohlašovací živnosti mohou být provozovány na základě pouhého ohlášení libovolnému živnostenskému úřadu. Pokud žadatel splňuje veškeré zákonem stanovené podmínky, živnostenský úřad provede zápis do živnostenského rejstříku do 5 dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis. Živnostenské oprávnění vzniká při splnění zákonných podmínek již okamžikem ohlášení a nikoliv až zápisem do živnostenského rejstříku. Živnosti ohlašovací jsou rozděleny do tří skupin, a to živnosti řemeslné, živnosti vázané a živnost volná. Pro první dvě je kromě všeobecných podmínek stanovena ještě podmínka odborné způsobilosti, u živnosti volné odborná způsobilost vyžadována není. (33)

Vzhledem ke skutečnosti, že bude provozována volná živost, nebude tedy třeba prokázání odborné způsobilosti. Provozování volné živnosti je podmíněno pouze splněním všeobecných podmínek a ohlášením. Ohlášení je možno podat:

- Osobně u jakéhokoliv obecního **živnostenského úřadu**, např.:
Městský úřad Litomyšl
odbor obecní živnostenský úřad
Bratří Šťastných 1000, 570 20 Litomyšl
- Prostřednictvím kontaktních míst veřejné správy – tzv. **Czech POINT**.
- **Elektronicky** – prostřednictvím informačního systému Registru živnostenského podnikání.

Pro ohlášení živnosti existuje „Jednotný registrační formulář pro fyzické osoby“, prostřednictvím kterého lze učinit na obecním živnostenském úřadu podání i k dalším úřadům, a to finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a úřadu práce. Oprávnění provozovat živnost vzniká dnem ohlášení, nebo pokud je v ohlášení uveden pozdější den vzniku, tímto dnem.

Podnik se musí řídit také **daňovými zákony** a plnit daňové povinnosti, jež mu náleží. V roce 2012 jsou obecně vyžadovány daňové povinnosti k daním z příjmů, k dani z přidané hodnoty, ke spotřebním daním, k dani silniční, k dani z nemovitostí, k dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí, k energetickým daním a k poplatku z biopaliv.

Co se týče **daně z příjmů FO**, tato daň činí v současné době 15 %. Podle návrhu ministra financí by mělo dojít ke zvýšení této daně o jeden procentní bod (na 16 %), a to od roku 2013. Dále je navrhováno zavedení druhého pásma daně se sazbou 31 % ze základu nad stropy sociálního pojistného. V rámci novely DPH č. 370/2011 Sb. (rozebráno níže v textu) se od roku 2012 zvýšilo daňové zvýhodnění na dítě o 1 800 Kč ročně a maximální výše daňového bonusu se zvýšila z 52 200 Kč na 60 300 Kč.

Významné změny probíhají v oblasti **daně z přidané hodnoty**. Dne 6. 12. 2011 byla ve Sbírce zákonů vyhlášena tzv. sazbová novela zákona o DPH č. 370/2011 Sb., která s účinností od 1. 1. 2012 zvýšila sníženou sazbu DPH z 10 % na 14 % a přinesla také řadu dalších změn. Novela obsahuje také sjednocení sazeb na 17,5 % s účinností od 1. 1. 2013. Tato úprava bude ale nejspíše do konce roku 2012 změněna.

Předseda vlády i ministr financí připouštějí, že kvůli stabilizačním rozpočtovým opatřením pro roky 2012–2014 by mohlo dojít ke zvýšení sazby DPH jiným způsobem, než je v současné době stanoveno v zákoně o DPH. Ve hře jsou varianty sjednocení obou sazeb DPH na úrovni 20 % (pouze léky a knihy by zůstaly ve snížené sazbě 14 %) nebo ve výši 19 %. Možnou alternativou je také zachování dvou sazeb ve výši 15 a 21 %. (30) Většina sortimentu podniku HandMade Gallery bude spadat do kategorie základní sazby daně. Uvažuje se o zařazení knih zabývajících se typy a návody na výrobu rukodělných výrobků do sortimentu prodejny, proto se tato novela může podniku dotknout.

Novelizací prošel také **zákoník práce**. Novela je účinná od 1. 12. 2012 a nejvíce se dotýká například výpovědí, zkušební a výpovědní doby, čerpání dovolené či odstupného, které je nově závislé na době trvání pracovního poměru. Nejvýznamnější novinky uvádím v následujících odrážkách:

- Doba trvání pracovního poměru sjednaného **na dobu určitou** mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát.
- Zaměstnanec může dostat **výpověď** také v případě, že poruší zvlášť hrubým způsobem povinnost dodržovat stanovený režim dočasně práce neschopného pojištěnce.
- **Zkušební dobu** lze sjednat písemně na dobu až 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru. Zkušební doba přitom nemůže být delší než polovina sjednané doby trvání pracovního poměru.
- V případě ukončení pracovního poměru výpovědí dle § 52 písm. a) - c) zákoníku práce (nebo na základě dohody z týchž důvodů) přísluší zaměstnanci **odstupné** ve výši závislé na době trvání pracovního poměru:
 - ⇒ méně než rok – nárok nejméně na jedenásobek průměrného výdělku,
 - ⇒ jeden až dva roky – nárok nejméně na dvojnásobek,
 - ⇒ více než dva roky – nárok na trojnásobek průměrného výdělku.
- Na základě **dohody o provedení práce** je možné odpracovat u jednoho zaměstnavatele až 300 hodin za kalendářní rok.
- Nově je upravena i **problematika čerpání dovolené**. Zaměstnavatel je nově povinen určit dovolenou tak, aby ji zaměstnanec vyčerpal v kalendářním

roce, ve kterém mu právo na dovolenou vzniklo, ledaže by mu v tom bránily provozní důvody nebo překážky na straně zaměstnance. (31)

Co se týče *nemocenského pojištění* od 1. 1. 2012 zůstávají v platnosti změny, které byly provedeny již k 1. 1. 2011. Nemocenské se tedy vyplácí až od 22. kalendářního dne trvání dočasné pracovní neschopnosti a denní výše nemocenského činí 60 % redukovaného denního vyměřovacího základu. Novela zákoníku práce zavádí účast na nemocenském a důchodovém pojištění také pro osoby, které konají práci na základě dohody o provedení práce, avšak jen v těch kalendářních měsících, do kterých jim je zúčtován započitatelný příjem vyšší než 10 000 Kč. (26)

Pro rok 2012 byly provedeny také změny v platbě *zdravotního pojištění*. Od 1. 1. 2012 se zvyšuje nejen minimální, ale i maximální vyměřovací základ osob samostatně výdělečně činných. Minimální měsíční vyměřovací základ OSVČ pro měsíce roku 2012 je 12 568,50 Kč. Z toho minimální měsíční záloha na pojistné je rovna částce 1 697 Kč. (32)

Politická situace a případné politické otřesy příliš neovlivní fungování nově vznikajícího podniku. Politické změny ovlivňují podnikatelskou sféru především prostřednictvím regulací a úprav jednotlivých zákonů. (H) Tato problematika byla popsána výše v textu.

2.2.3 Ekonomické faktory

V rámci ekonomického prostředí je třeba sledovat faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Dle studie společnosti INCOMA GfK kupní síla v České republice pro loňský rok dosahovala 60 % průměrné kupní síly v Evropě a tato hodnota zaznamenává stagnující trend. Většina obyvatel České republiky nedosahuje ani na dvě třetiny průměrné hodnoty ze 42 evropských zemí. Přesto velké množství komodit včetně základních životních potřeb v České republice stojí úplně stejně nebo dokonce více než v Německu či jinde na západě. Pro Němce, Dána, Francouze či Angličana jsou v domovské zemi statky a služby zpravidla dražší než u nás, ale i tak si jich může do svého spotřebního koše nakoupit několikrát více než my.

Tato bilance se pro letošní rok ještě zhoršila vlivem zvýšení spodní sazby DPH z 10 % na 14 %, které zasáhlo základní životní potřeby (potravin, léky, bydlení, teplo, knihy aj.). Zvýšení sazby na 14 % není konečná hranice, pro rok 2013 se očekává další

korekce této spodní sazby DPH a další její nárůst, který vyvolá další zdražování a pokles spotřeby.

Dle ministra financí bude také pokračovat „škrtání“ a nevyhnutelně dojde k dalšímu snižování transferových plateb. Český spotřebitel tedy bude mít ještě méně peněz než dnes a navíc si za ně nebude moci koupit ty stejné statky, jelikož cena současného spotřebního koše vzroste. Velkou roli tedy bude hrát faktor nejistoty, kvůli kterému budou lidé raději volné peníze odkládat a šetřit do budoucna na horší časy. Kroky vlády tedy kupní sílu českých spotřebitelů ještě výrazně omezí. (H) (27)

V takovéto situaci spotřebitelé utrácejí své prostředky opatrněji a snaží se vyhledávat vyšší hodnotu u výrobků a služeb, které nakupují. Je tedy nutné nabídnout zákazníkům vyšší hodnotu při stanovení optimální kombinace kvality a ceny.

Z pohledu rozdělení zákazníků dle socioekonomických skupin lze největší kupní sílu přisoudit horní třídě. Tyto zákazníci nejsou příliš ovlivněny vnějšími ekonomickými vlivy. Na druhou stranu tato skupina není v oblasti působení příliš početná a je proto vhodnější zaměřit se především na zákazníky ze střední třídy, kteří jsou v této oblasti nejvíce zastoupeni. Tato skupina je na své výdaje opatrnější, ale může si občas dovolit nakoupit i dražší zboží. Právě pro tyto zákazníky je vhodné hledat způsoby, jak vytvářet vyšší hodnotu na prodávaném zboží. Nižší vrstva se soustřeďuje především na základní potřeby jako potraviny, oblečení a bydlení a má velmi malou kupní sílu. Proto pravděpodobně lidé z této vrstvy nebudou patřit mezi zákazníky tohoto obchodu.

2.2.4 Technologické faktory

Technologické prostředí tento podnik příliš neovlivňuje. Prodávané výrobky jsou naopak výsledkem tradičních výrobních postupů, se kterými technologický pokrok nesouvisí. Jelikož se podnik specializuje na prodej ručně vyráběných produktů, jako jedinou technologii lze vnímat know-how jednotlivých výrobců, kteří budou tomuto podniku dodávat své výrobky.

Vzhledem k tomu, že podnik bude své zboží prodávat také prostřednictvím internetového obchodu, lze v rámci distribuce jako využívanou technologii označit internet. Toto médium stále narůstá na významu a je proto vhodné sledovat nejnovější internetové trendy.

2.3 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ

V následující části bude zhodnoceno oborové okolí podniku dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tato analýza tedy bude identifikovat rivalitu mezi stávajícími podniky, rizika vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu kupujících, vyjednávací sílu dodavatelů a hrozby substitučních výrobků.

2.3.1 Rivalita mezi stávajícími podniky

Co se týče konkurentů nově vznikajícího podniku, je třeba se zaměřit především na konkurenci internetovou, jelikož právě tato forma distribuce zaznamenává v poslední době velký rozmach. V poslední době stále přibývá nových internetových serverů, které nabízí rukodělné výrobky. (H) Tyto servery ovšem nejsou samotnými prodejci, ale pouze zprostředkovateli. Jedná se o takzvaná virtuální tržiště, která poskytují prodejní prostor profesionálním i amatérským designérům a řemeslníkům. Tvůrci si zde tedy sami zřídí vlastní obchod, nastaví si vlastní podmínky (cena, poštovné, doba doručení apod.) a sami si organizují distribuci. Z prodaného zboží platí zprostředkovatelům provizi, která se pohybuje dle jednotlivých serverů okolo 10 %.

Nově zřizovaný e-shop ovšem bude samotným prodejcem těchto výrobků. Pro zaplnění sortimentu prodejny i internetového obchodu budou tedy vybráni výrobci, kteří budou dodávat našemu podniku. Výrobci budou pečlivě vybráni dle nabízených výrobků, jejich vzhledu, módnosti, ceně a prodejnosti, kterou si lze ověřit na prodejních serverech, kde své výrobky nabízejí.

Dle předchozího vyhledávání na internetu nebyl nalezen kvalitní e-shop, který by se zabýval samotným prodejem takto komplexního sortimentu handmade výrobků. (+) Proto v této oblasti shledávám velkou příležitost.

Zákazníci si ovšem navykli nakupovat v rámci virtuálních tržišť a server se často pro ně stává sociálním prostorem, kde mohou komunikovat s lidmi se stejnými zájmy, ze stejných měst, hodnotit jednotlivé výrobky a podobně. (–) Velkou nevýhodu ovšem shledávám v tom, že nabízené výrobky jsou roztříštěny mezi tisíce prodávajících a nakupujících tedy nemůže uskutečnit větší objednávku různých výrobků, aniž by nezaplatil několikanásobné poštovné. V následujícím textu uvedu základní výhody našeho e-shopu proti virtuálním tržištím.

Výhody e-shopu oproti virtuálním tržištím (+):

- **Jedno poštovné pro všechny výrobky.** Na virtuálních tržištích nabízí své výrobky tisíce prodávajících a každý prodejce si sám zajišťuje distribuci k zákazníkovi. Pokud si tedy zákazník vybere výrobky od různých prodávajících, musí platit poštovné vícekrát. Zákazník je tedy takto omezován v rámci druhu výrobku i stylu, jelikož prodejci jsou většinou vždy zaměřeni na určitou oblast výroby (šperky, keramika, sklo) a často také stylově zaměřeni (cínované šperky, šperky s křišťálové pryskyřice, jednoduché ketlované šperky).
- **Možnost věrnostního programu.** Vzhledem k tomu, že virtuální tržiště jsou pouze zprostředkovateli prodeje, nemohou kontrolovat, kolik si který zákazník na tomto tržišti nakoupí. Zároveň tohoto zákazníka ani nemůže nijak zvýhodnit, jelikož si zákazníci nakupují zboží od různých prodávajících a pouze samotní drobní prodejci určují ceny svých výrobků a případné slevy. Oproti tomu náš nově zřizovaný e-shop může podle evidence zaregistrovaných zákazníků kontrolovat počet nákupů jednotlivých zákazníků a jejich hodnotu. Pro získání věrných zákazníků, kteří se budou na stránky vracet, bude připraven věrnostní program, kde budou zákazníci odměňováni slevovými procentními body dle hodnoty jejich nákupů.
- **Nehromadění neprodejného zboží.** Vzhledem k tomu, že na virtuální tržiště může vkládat své výrobky téměř kdokoli, dochází na těchto serverech k hromadění neprodejného zboží a tedy zanášení serveru. To způsobuje nepřehlednost pro zákazníka a zbytečně dlouhé hledání a probírání se stovkami výrobků. Toto hromadění je způsobeno několika příčinami:
 - Na virtuální tržiště nekládají pouze řemeslníci a amatérští umělci, ale také lidé, kteří pouze zkusí něco vyrobit a vloží to na virtuální tržiště jen „kdyby náhodou“. Jedná se o amatérské, nekvalitní a často nezajímavé výrobky, které jsou neprodejně.
 - Dalším problémem je neuvážené stanovení ceny. Většina prodávajících se snaží stanovovat své ceny reálně, tedy dle hodnoty a originality nabízeného zboží s přihlédnutím k cenám podobných konkurenčních

výrobků. Někteří prodejci ovšem neuváženě nadhodnocují své zboží, ačkoliv se na virtuálním tržišti nachází výrobky jiných prodejců, které jsou velmi podobné a jejich cena je například až o 60 % nižší. Tyto výrobky se pak stávají také neprodejnými.

- Dle zanalyzování jednotlivých virtuálních tržišť bylo také zjištěno, že se na těchto serverech nachází velké množství prodejců, kteří mají ve svém sortimentu velmi malé množství výrobků. Pokud se nejedná o určité speciální luxusní nebo originální zboží, je pravděpodobné, že zákazníci nebudou vyhledávat tyto prodejce. Zákazník chce mít možnost výběru a vybírat tedy z většího sortimentu. Prodejci, kteří vystavují například jen pět výrobků, tedy nejsou příliš lukrativní a jejich zboží bývá také vzhledem k poštovnému neprodejné.
- **Záruky a jednání se zákazníky.** Dalším problémem virtuálním tržišť je skutečnost, že zákazníci musí důvěřovat jednotlivým prodejcům a spoléhat, že za odeslané peníze obdrží objednané zboží. Zprostředkující servery totiž neručí za sjednané obchody ani neřeší případné reklamace. V rámci našeho e-shopu ovšem bude prodej a služby zajišťovat jeden subjekt – naše firma. To znamená tedy větší důvěryhodnost pro zákazníky, lepší komunikaci a průkaznější řešení reklamací.

I přesto, že vznikem e-shopu chceme odstranit určité nedostatky těchto internetových virtuálních tržišť pro zákazníka, jsou tyto servery hlavními konkurenty. Nesporně velkou výhodou těchto tržišť je obrovské množství výrobků na jednom místě. V tomto kritériu náš e-shop samozřejmě nebude moci tržištím konkurovat.

V následující tabulce jsou uvedeny nalezené servery s komplexní handmade tvorbou. Zprostředkovatelské servery jsou seřazeny dle jejich návštěvnosti a oblíbenosti. U jednotlivých serverů jsou také uvedeny provize, které si virtuální tržiště účtují za zprostředkování prodeje.

Tabulka č. 9: Přehled zprostředkovatelských serveru nabízejících handmade výrobky

ZPROSTŘEDKOVATELSKÉ SERVERY NABÍZEJÍCÍ HANDMADE VÝROBKY		
Název serveru	Webový odkaz	Provize
Fler.cz	www.fler.cz	11 %
DoGala.cz	www.dogala.cz	10 %
LaBasta	www.labasta.com	10 %
Potvor.cz	www.potvor.cz	10 %
Merkada.cz	www.merkada.cz	9%
Umcentrum	www.umcentrum.cz	5 %
Tisiveci.cz	www.tisiveci.cz	7 %
KreativniGalerie.cz	www.kreativnigalerie.cz	11 %
Mijashop.cz	www.mijashop.cz	10 %
Zlaté České Ručičky	www.zlateceskerucicky.cz	10 %
Webtržiště	www.webtrziste.cz	9 %
Made With Love	www.mwl.cz	5 %
SikovniLide.cz	www.sikovnilide.cz	10 %
Malickosti.net	www.malickosti.net	0 %
Feja.cz	www.feja.cz	10 %
DesignDOCK.cz	www.designdock.cz	9%
Kreativnidarky.cz	www.kreativnidarky.cz	0 %
iJarmark.cz	www.ijarmark.cz	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vzhledem k počtu existujících serverů s handmade výrobky je zřejmé, že rivalita stávajících konkurentů je poměrně vysoká. (–)

Co se týče konkurentů kamenného obchodu, zaměříme se na prodejny v městě Litomyšl. Ve městě ani v jeho okolí se nenachází prodejna, která by byla specializovaná na prodej pouze handmade výrobků. Za konkurenci lze ovšem považovat také prodejny, které nabízí podobný sortiment bez ohledu na způsob zpracování. Proto za konkurenty kamenného obchodu lze považovat následující.

Tabulka č. 10: Přehled konkurenčních kamenných obchodů

KONKURENČNÍ KAMENNÉ PRODEJNY	
Prodejna	Sortiment
MK INTERIÉRY	Dárkové zboží a bižuterie
NOSTALGIE - BB	Dárkové předměty, bytové doplňky, keramika, svíčky, bižuterie
BATAO	Bytové doplňky
BEAUTY BIJOU	Bižuterie, kabelky a módní doplňky
SAMANTHA	Bižuterie a kabelky

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vzhledem k tomu, že město Litomyšl má přes deset tisíc obyvatel, nezdá se být konkurence v rámci města příliš vysoká. (+) Co se týče dárkových a dekorativních předmětů, v Litomyšli působí pouze 3 významnější obchody s tímto zbožím (MK Interiéry, Nostalgie a Batao). Specializované obchody s bižuterií a módními doplňky zde působí pouze dva (Beauty Bijou a Samantha). V rámci kamenných obchodů tedy není rivalita příliš výrazná.

2.3.2 Rizika vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů je poměrně vysoké. Je to především z toho důvodu, že bariéry vstupu do odvětví jsou velmi malé (–) a zároveň roste zájem o ručně tvořené výrobky ze strany zákazníků, což je pro firmy motivující. V následujícím textu budou blíže popsány možné bariéry vstupu do odvětví:

Diferenciace výrobků

U ručně vyráběných výrobků platí heslo „co kus – to originál“. Na druhou stranu tvůrci těchto výrobků vyrábějí z bižuterních komponentů, látek a jiných materiálů, které jsou většinou běžně dostupné pro všechny a jednotlivé motivy jsou často kopírovány. Je tedy pravděpodobné, že tyto „originály“ se budou u různých tvůrců opakovat nebo budou přinejmenším podobné. Diferenciace nabízených výrobků je tedy poměrně relativní.

Očekávaná reakce od ostatních firem

Reakce ostatních firem při vzniku nového podniku prodávajícího handmade výrobky by dle mého názoru nebyly nijak zřetelné. Pouze při výraznějším nárůstu firem distribuujících rukodělné výrobky by mohlo dojít k tlaku na snižování cen. V současné době se ale tento trh nezdá být příliš přesycen. Co se týče konkrétně otevření maloobchodní prodejny se zmíněným zbožím v Litomyšli, reakci ostatních prodejen nabízejících podobné zboží lze očekávat téměř nulovou.

Existence nákladových výhod plynoucích ze zkušeností

Tento bod má v odvětví výroby a distribuce rukodělných výrobků určitou významnost. Vzhledem k velkému množství tvůrců handmade výrobků je klíčovým bodem vybrat a spolupracovat s těmi nejlepšími. A to ve smyslu nabízené kvality a ceny. Pokud jiný tvůrce nabízí podobné výrobky za ceny v řádu o desítky procent nižší, potom spolupráce s tímto tvůrcem znamená výrazné nákladové úspory. Při delší spolupráci je také snazší sjednávat výhodnější ceny a obchodní podmínky.

Preference obchodní značky a zákaznickova loajalita

Budování zákaznickovi loajality je dlouhodobější proces vyžadující velkou snahu ze strany prodejců. Vzhledem k tomu, že výrobky pochází od různých tvůrců, nejedná se u těchto výrobků o obchodní značku jako takovou. Značka je prezentována pouze jako prostředí, ve kterém je zboží prodáváno a služby s ním spojené. Pro případ kamenného obchodu lze tedy „značku“ budovat pomocí vzhledu prodejny, ochoty personálu nebo například pomocí kvalitní podpory prodeje. U e-shopů je potom důležitý jednak formát stránek, tedy vzhled, obsah a funkčnost, ale také především nabízené služby (rychlost dodání, věrnostní programy, soutěže aj.).

Kapitálové požadavky

Pro založení podniku není třeba disponovat velkým kapitálem. (+) Podnik je možné provozovat jako fyzická osoba, proto zde není žádný požadavek na základní kapitál. Jedinými náklady jsou tedy v případě prodeje v kamenném obchodu náklady na vybavení prodejny nábytkem a obslužným zařízením (pokladna, počítač, softwarový systém, bezpečnostní systém a jiné dle potřeby), náklady na nakoupení zboží,

administrativní poplatky spojené se zakládáním živnosti a ostatní náklady spojené s provozem podniku (propagační materiály, balící materiál, úklidové prostředky aj.). V případě podnikání na internetu jsou počáteční náklady spojeny především s administrativními náklady na založení živnosti, nákupem počítačové sestavy, vytvořením a správou e-shopu a náklady na nakoupení zboží a obalových prostředků.

Nevýhody nákladů nezávislých na velikosti

Určitou nevýhodou je zde geografické rozptýlení výrobců handmade zboží, tedy potencionálních dodavatelů. Největší koncentrace těchto výrobců je především ve velkých městech, jako je Praha či Brno. Je to především z toho důvodu, že v těchto městech se nachází mnoho hobby obchodů s materiálem pro tvoření. Při umístění prodejny s handmade výrobky v Praze či Brně tedy prodejci eliminují případné náklady na poštovné nebo dopravu.

Činnost a politika státu

Co se týče legislativy, je založení podniku zabývajícího se prodejem rukodělných výrobků velmi snadné. Neexistují speciální zákazy či regulace ze strany státu. Začít podnikat je možné ihned po ohlášení živnosti.

Přístup k distribučním kanálům

Podnikat v této oblasti je možné několika způsoby. Jednak prostřednictvím kamenného obchodu nebo prostřednictvím internetu. Podnikatel si může buď zřídit vlastní e-shop nebo výrobky vystavovat prostřednictvím virtuálních tržišť nebo například aukčního portálu Aukro.cz. Přístup k distribučním kanálům je tedy velmi snadný.

2.3.3 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci tohoto podniku budou koneční spotřebitelé, kteří si přijdou nakoupit zboží do kamenného obchodu, případně budou nakupovat prostřednictvím e-shopu. Neočekáváme, že by tito nakupující vyvíjeli tlak na naše ceny nebo smlouvali o dalších

podmínkách nákupu. Nakupující tedy nebudou disponovat příliš velkou vyjednávací silou. (+)

Nelze však opomenout na důležitý prvek, a to věrnost zákazníka. Aby se nakupující do ochodu opět vrátili, musíme si takzvaně vytvořit spokojené zákazníky. Je proto nutné nabízet výrobky za ceny odpovídající jejich kvalitě, originalitě a celkové přidané hodnotě pro zákazníka. Vzhledem k typu zboží se zákazník musí cítit příjemně během celého nákupu. To vše se budeme snažit zajistit moderním a příjemným prostředím, hudebním ozvučením obchodu, ochotným personálem a konkrétními nástroji podpory prodeje.

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé obchodu jsou poměrně specifickou oblastí. Nejedná se o firmy ale především o drobné živnostníky, kteří své živnosti vykonávají jako vedlejší činnost k zaměstnání. Takovýchto lidí, kteří se zabývají handmade výrobou, je v dnešní době velmi mnoho. Dle dostupných informací je v současné době zaregistrováno na největším prodejním serveru s handmade výrobky – na Fler.cz – 40 000 prodejců. Tito prodejci nabízí v rámci své kategorie vesměs podobné zboží, proto vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká. Zajištěním pravidelného většího odběru zboží u vybraných výrobců se tedy zvýší jejich celkový vedlejší příjem, a proto bude relativně snadné sjednat s nimi oboustranně výhodné obchodní podmínky. (+)

Existují ovšem i takoví prodejci, kteří mají výrazně odlišné zboží od ostatních a zároveň mají velmi vysokou prodejnost. U těchto výrobců se dá očekávat, že nebude příliš snadné smlouvat o cenách a jiných podmínkách.

2.3.5 Hrozby substitučních výrobků

Substituční výrobek je takový, který má vlastnosti, případně podobný vzhled k produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojí potřebu zákazníka. V tomto případě tedy za substituční výrobky lze považovat zboží, které není zpracováno ručně nebo výrobky dovážené ze zahraničí. Tato hrozba je tedy pro podnik poměrně vysoká. Je zřejmé, že vzhledem k podmínkám sériově vyráběného zboží, bude jeho cena ve většině případu mnohem nižší. (–) Současný trh je přeplněn výrobky dováženými z asijských zemí, kde je levnější pracovní síla, případně i materiál. Proto je pro zákazníka velmi snadné

substituovat naše nabízené handmade výrobky mnohonásobně levnějším asijským zbožím. (H)

Co se týče poměru cen, nejhůře na tom budou především kabelky a oděvní doplňky, které vzhledem k cenám vietnamských prodejců budou v mnohem vyšších cenových relacích. Bytové doplňky a dekorativní prvky jsou nabízeny převážně v luxusnějších prodejnách, proto z mého pohledu u tohoto typu sortimentu nebude hrozba substituce tak vysoká.

Substituce bižuterie je oblastí, kterou je třeba více zanalyzovat. Co se týče bižuterie jako takové, je tento typ šperků často upřednostňován před šperky z drahých kovů a kamenů. Hlavním důvodem je samozřejmě nižší cena bižuterie. V dnešní době ženy velice dbají na svůj vzhled a podléhají módním trendům, se kterými je spojený styling v podobě doplňků a šperků. V případě využití zlatých či stříbrných šperků by tento způsob života byl poměrně finančně náročný. Proto je bižuterie v dnešní době tolik oblíbená. Je však také třeba odlišit sériově vyráběnou bižuterii od bižuterie tvořené ručně. U tohoto sortimentu je možné docílit i mnohem nižších cen u ručně vyráběných výrobků. Je to především z toho důvodu, že komponenty pro výrobu bižuterie jsou jednoduše k dostání a jsou poměrně levnou záležitostí. Pro ruční výrobu bižuterie existuje velmi mnoho metod. Od jednoduchých ketlovaných šperků po drátkované šperky, cínované šperky nebo šperky z křišťálové pryskyřice. U těchto náročnějších metod lze očekávat vyšší ceny, které se i mohou rovnat šperkům z drahých kovů. Zákazník zde ovšem platí především za originalitu a jedinečnost šperku, který nelze substituovat sériově vyráběnou bižuterií.

2.4 SWOT analýza

V následující části budou předešlé analýzy sumarizovány pomocí matice SWOT, tedy analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Nejdříve je třeba provést SWOT analýzu obecně pro nově vznikající podnik.

Tabulka č. 11: SWOT analýza podniku HandMade Gallery

SWOT ANALÝZA	
SILNÉ STRÁNKY (+)	SLABÉ STRÁNKY (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Originalita a jedinečnost nabízeného sortimentu (rukodělné tvorby) ✓ Kvalita nabízených výrobků – kvalitní zpracování ✓ Nízké požadavky na počáteční kapitál ✓ Individuální přístup k zákazníkům ✓ Nízká vyjednávací síla kupujících ✓ Relativně nízká vyjednávací síla dodavatelů ✓ Nabídka kombinovatelných výrobků (kabelka – peněženka – šátek ze stejné látky, náušnice – náhrdelník se stejným motivem aj.) – komplementace nabízených výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Vyšší cena zboží oproti sériově vyráběným nebo dováženým produktům ✗ Nízké bariéry vstupu do odvětví – vysoké riziko vstupu nových firem do odvětví ✗ Nízký rozpočet na reklamu a propagaci ✗ Vzdálenost od oblasti největší koncentrace dodavatelů – od Prahy (vyšší výdaje na dopravu) ✗ Nedostatek praktických zkušeností majitelky firmy ✗ Omezené finanční prostředky na rozvoj podniku
PŘÍLEŽITOSTI (P)	HROZBY (H)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vzestup uměleckých řemesel ✓ Nárůst lidí zabývajících se rukodělnou uměleckou tvorbou ✓ Nárůst zájmu o designové předměty a módní doplňky ✓ Možnost rozšíření sortimentu o módní doplňky pro muže ✓ Možnost oslovení místních rukodělných tvůrců – dlouhodobá spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Stárnutí populace – snižování počtu lidí v cílové skupině, konkrétně mladých zákazníků ✗ Legislativní nejistota – očekávané navýšení daně z příjmu FO, aj. ✗ Snižování kupní síly obyvatelstva podpořené zvyšováním spodní sazby DPH ⇒ očekávaný pokles spotřeby ✗ Změna vkusu a životního stylu obyvatelstva ✗ Stagnující trend přírůstku žen v České republice ve prospěch nárůstu mužů – relativní pokles potencionálních zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vzhledem k tomu, že podnik bude své zboží nabízet jednak prostřednictvím kamenného obchodu a jednak prostřednictvím e-shopu, je vhodné rozlišit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro tyto dvě konkrétní formy distribuce. Přestože oba „obchody“ budou nabízet téměř totožné zboží, je zřejmé, že je zde mnoho rozlišností ať už se jedná o velikost potencionálního trhu, sílu konkurenčního boje, nabízené služby či například o typ propagace. Proto bude v následující části provedena SWOT analýza speciálně se zaměřením na kamenný obchod a na následující straně také konkrétně pro obchod internetový.

Tabulka č. 12: SWOT analýza kamenného obchodu

SWOT ANALÝZA – kamenný obchod	
SILNÉ STRÁNKY (+)	SLABÉ STRÁNKY (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Umístění prodejny v historickém a turisticky atraktivním městě Litomyšl ✓ Město prodejny – mikroregionální středisko (dojíždka za školou, prací, zdravotnictvím, na úřady, za nákupy aj.) ✓ Strategické umístění prodejny v centru města na stezce spojující náměstí se zámeckým návrším ✓ Nevýrazná konkurence ve městě ✓ Odlišné služby zákazníkům oproti prodejnám v okolí (hudba v prodejně, moderní prostředí, věrnostní programy) ✓ Personál se zájmem o sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Vyšší cena určitého druhu zboží oproti konkurenci (kabelky, umělecké předměty apod.) ✗ Nutnost zajištění zásobování obchodu vlastní dopravou, případně prostřednictvím pošty ✗ Vzhledem k novosti podniku – nesnadné budování zákaznické věrnosti a loajality ✗ Složitě řešení reklamací vzhledem k různorodým dodavatelům sortimentu
PŘÍLEŽITOSTI (P)	HROZBY (H)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Možnost zacílení také na turistickou klientelu ✓ Nárůst turistické klientely díky revitalizaci zámeckého návrší ✓ Možnost využívání komisního prodeje v případě místních dodavatelů ✓ Otevření pobočky v jiném lukrativním městě 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Nezájem občanů města o sortiment ✗ Riziko růstu prodeje levnějšího dováženého zboží (např. z asijských zemí) ve městě ✗ Možnost vzniku podobně zaměřené prodejny – zvýšení konkurenčního tlaku ✗ Krátkodobý pokles turistické klientely kvůli probíhající revitalizaci zámeckého návrší ✗ Krátkodobá uzavírka a omezení pro pěší v Jiráskově ulici

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 13: SWOT analýza internetového obchodu

SWOT ANALÝZA – internetový obchod	
SILNÉ STRÁNKY (+)	SLABÉ STRÁNKY (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Specializace e-shopu ✓ Velké množství potencionálních dodavatelů ✓ Individuální přístup a jednání se zákazníkem ✓ Zajištění komunikace se zákazníky prostřednictvím e-mailu, facebooku, diskuzí aj. ✓ Neexistence podobného typu internetového obchodu – široký sortiment hadmade výrobků, jeden prodejce 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Navyklost zákazníků nakupovat prostřednictvím virtuálních tržišť ✗ Vysoká rivalita stávajících konkurentů ✗ Slabiny spojené se vznikem nového internetového obchodu – neznalost zákazníků, nedůvěra, problém zviditelnění e-shopu ✗ Vysoké výdaje na online propagaci
PŘÍLEŽITOSTI (P)	HROZBY (H)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nárůst zájmu o nákup designových produktů a módní doplňků prostřednictvím internetu ✓ Možná spolupráce s aukčními síněmi ✓ Možné napojení na social-shopping a obchodní tržiště ✓ Možnost využívání nákupních rádců 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Nárůst počtu internetových serverů s hadmade výrobky – zvyšující se konkurenční boj ✗ Rostoucí náročnost zákazníků nakupujících prostřednictvím internetu

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V samém úvodu návrhové části této práce je třeba říci, že podnikatelský plán je sestavován pro reálný nově vznikající podnik. Z hlediska jeho funkce bude sloužit především pro samotného podnikatele (autorku této práce) jako vodítko k založení vlastního podnikání a zároveň jako nástroj řízení podniku.

V podnikatelském plánu bude vymezena podniková koncepce, konkrétní cíle, strategie a opatření. Důležitou funkcí tohoto podnikatelského plánu bude také následná kontrola a srovnávání skutečnosti s vytyčenými cíly podniku.

Vzhledem k účelu práce bude vynechána titulní strana podnikatelského plánu a exekutivní souhrn, který bude v podstatě obsažen v *Závěru* diplomové práce.

3.1 POPIS PODNIKU

Nově zakládaný podnik se bude zabývat prodejem rukodělných výrobků od českých tvůrců a výrobou bižuterie. Obchod bude tedy svým zákazníkům nabízet především jedinečnost a originalitu sortimentu. Co se týče typu zboží, podnik bude zaměřen na prodej bižuterie, kabelek a jiných módních doplňků, dále textilních a dřevěných hraček, bytových doplňků a dekorací, užitné keramiky a jiných designových výrobků.

Prodej bude realizován prostřednictvím kamenného a internetového obchodu. V rámci kamenného obchodu se bude podnik snažit odlišit a zaujmout především prodejním prostředím a službami zákazníkům. Důraz bude kladen na vzhled prodejny, rozmanitost sortimentu, kvalitu personálu, ale také na podporu prodeje jako jsou věrnostní programy, výhody pro registrované zákazníky, akce či dárková balení zakoupených předmětů aj.

Internetový obchod bude cílit na zákazníky z celé republiky. Vzhledem k velké konkurenci v oblasti virtuálních tržišť bude tento e-shop nabízet výhody pro své zákazníky ve formě širokého, ale vybraného sortimentu, jednotného poštovního, rychlého vyřizování objednávek a snadné komunikaci s prodejcem aj.

V následující tabulce jsou shrnuty základní údaje o tomto nově zakládaném podniku.

Tabulka č. 14: Základní údaje o podniku

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU	
Název podniku	HandMade Gallery
Sídlo a provozovna podniku	Jiráskova 13, Litomyšl 570 01
Právní forma	Živnostenské podnikání
Předmět podnikání	Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Výroba bižuterie
Vlastnické vztahy	Majitel a provozovatel podniku: Jana Vrabcová

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V první fázi, tedy po zahájení podnikání, bude veškerá činnost zajišťována majitelkou firmy. Dle návštěvnosti obchodu a vytíženosti e-shopu by se dále určilo, zda přijmout zaměstnance na stálý pracovní poměr, případně zaměstnat osobu na dohodu o provedení práce.

Účetnictví podniku bude vedeno prostřednictvím daňové evidence. Vzhledem k tomu, že většina dodavatelů rukodělných výrobků nejsou plátcí DPH, není pro nás výhodné stát se plátcem daně z přidané hodnoty již od zahájení činnosti podniku. Do budoucna se ovšem předpokládá překročení požadovaného obrátu a tedy povinná registrace k platbě DPH.

3.2 EXTERNÍ PROSTŘEDÍ

Kompletní analýza externího prostředí byla provedena v analytické části. Proto se tato kapitola bude věnovat již pouze bližší specifikaci klíčových stakeholderů – našich potencionálních konkurentů a dodavatelů.

3.2.1 Konkurenti

Co se týče konkurentů v oblasti internetového obchodování, z hlediska komplexnosti sortimentu jsou jimi především zprostředkovatelské servery neboli virtuální tržiště.

Nejsilnějším konkurentem je server **Fler**, který na českém a slovenském trhu působí od února 2008. Díky tomu, že ve své době byl jediným projektem svého druhu v České republice, stával se postupně stále úspěšnějším a své meziroční obraty navyšoval o více jak 100 %. I přesto, že především v posledních letech mu začaly konkurovat další podobné weby, si stále udržuje svoji dominantní pozici. Za minulý rok (2011) dosáhl Fler.cz obratu 150 milionů korun a hrubé výnosy provozovatele činily 16,5 milionů korun. Celkem se za rok 2011 prostřednictvím Fler.cz prodalo na 1 512 000 kusů zboží. Průměrná cena jednoho výrobku byla 99 korun. Návštěvnost Fler.cz se pohybovala okolo 70 tisíc návštěv denně. (28) O úspěšnosti serveru vypovídají i informace, které má server zveřejněné na svých stránkách, viz následující tabulka.

Tabulka č. 15: Informace o návštěvnosti a prodejnosti na Fler.cz

INFORMACE O NÁVŠTĚVNOSTI A PRODEJNOSTI NA FLER.CZ
✓ na Fler.cz je zaregistrováno 40 000 prodejců a téměř 120 000 nakupujících
✓ server registruje až 80 000 návštěv denně
✓ nakupující si vyhlédnou a nakoupí denně až 4 000 výrobků
✓ každý měsíc Fler navštíví téměř 15 % nových návštěvníků
✓ každý den je vloženo až 5 000 nových výrobků
✓ hodnota zboží na Fleru je téměř 2 000 000 000 Kč
✓ Fler navštívilo od jeho vzniku již téměř 8 000 000 jedinečných uživatelů

Zdroj: www.fler.cz [cit. 2012-04-25]

Druhý nejvíce navštěvovaný zprostředkovatelský web je **Dogala**, jehož provoz byl zahájen 31. 12. 2011. Jedná se o poměrně nový server, který se snaží zviditelnovat a získávat do svého virtuálního prostoru prodávající i nakupující prostřednictvím různých reklamních aktivit. V únoru letošního roku byla zobrazena reklama na server DoGala v reklamních sítích a partnerských webech více než 1 500 000krát. Tento web se snaží kopírovat a napodobovat funkce, které nabízí Fler.cz a prodávajícím garantuje o jedno procento nižší provizi za prodej výrobků. Přesto tento web výrazně zaostává za Fler.cz. Při porovnání šíře sortimentu byla vybrána kategorie „Kabelky a tašky“ na obou těchto serverech. DoGala.cz nabízí zákazníkům výběr z cca 30 kabelek, přičemž na Fler.cz jsme zaznamenali téměř 20 000 kusů tohoto typu zboží. Server funguje ale teprve několik měsíců a dle provozovatelů se snaží tím serveru DoGala. cz opravovat případné nedostatky a bude se snažit nabízet prodávajícím i nakupujícím stále lepší služby, aby byl atraktivnější jak pro své funkce, tak pro šíři sortimentu.

Dalším serverem nabízejícím handmade výrobky je **Labasta!**. Opět se jedná o zprostředkovatelský server nabízející prostor k prodeji i nákupu široké škály rukodělných výrobků. Svými službami a funkcemi se snaží částečně odlišit od Fleru. Jeho hlavní odlišností je služba Poptávkový systém, díky němuž mohou kupující i prodávající vyhledávat odborníky v oborovém adresáři a zadávat poptávky po službách žádaných tvůrčích profesí.

Mezi další významnější virtuální tržiště patří například server **Potvor**, **Merkada** a **Umcentrum**. Kompletní seznam zprostředkovatelských webů nabízejících rukodělné výrobky je zobrazen v *Tabulce č. 9* v analytické části této práce.

Na trhu se nově objevil také e-shop **Kuraz.cz** nabízející rukodělné výrobky, který není založen na zprostředkovatelském principu. Tento internetový obchod je přímým prodejcem handmade výrobků od různých tvůrčích umělců. E-shop je tedy postaven na podobném principu, jako bude námi vytvořený internetový obchod. Po bližší analýze internetového nákupního prostředí a sortimentu jsou zde ale patrné odlišnosti od našeho záměru. Tento e-shop je zaměřen především na exklusivní drahé zboží, a bude tedy cílit na užší segment. Design e-shopu a jeho funkce jsou poměrně omezené, jelikož je vytvořen prostřednictvím portálu zprostředkovávajícího pronájem e-shopu. Grafika je nevýrazná a je zřejmé, že byl zvolen nejlevnější typ e-shopu bez doplňujících zákaznických služeb.

Mezi další konkurenty internetového obchodu patří stovky malých e-shopů, které byly zřízeny k prodeji vlastních výrobků, především jednodruhového

sortimentního zaměření. Jedná se jednak o e-shopy, které slouží k realizaci hlavní podnikatelské činnosti, ale také o malé e-shopy či blogy, které nabízejí menší množství výrobků a slouží jako určitý přivýdělek z realizace svých hobby aktivit. Těchto konkurentů je možno využít ve svůj prospěch a navázat s nimi spolupráci v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Významnější e-shopy nabízející rukodělné zboží, které by bylo vhodné oslovit jako své potenciální dodavatele, jsou například následující.

- www.revenka.cz – originální ručně malované výrobky
- www.my-prague.eu – ručně malované hrnky, sklo, bytové dekorace
- www.keramika-kami.cz – originální keramické svícný
- www.atelierceramic.com – designové keramické doplňky
- www.keramika.hodoninsko.com – užitková a dekorační keramika
- www.drevodetem.cz – dřevěné hračky
- www.sapito.cz – originální české hračky
- www.svetkreativity.cz – originální bytové doplňky
- www.blueprint.cz – textilní výrobky
- www.kapsare.cz – ručně šité výrobky
- www.sidonie-design.cz – ručně šité výrobky
- www.psychee.cz – originální handmade šperky
- www.mar-s.cz – originální handmade kabelky
- www.galerie-glara.cz - originální handmade kabelky
- www.mumray.cz – originální handmade kabelky
- www.mikaglass.cz – dekorativní sklo a keramika

3.2.2 Dodavatelé

Vyjma výše zmíněných internetových obchodů, jehož provozovatele budeme oslovovat s nabídkou obchodní spolupráce, budeme další dodavatele vybírat především prostřednictvím Fler.cz, kde je bezesporu největší koncentrace tvůrčích umělců. Tento způsob vyhledávání dodavatelů je velice efektivní, jelikož podle jednotlivých profilů potenciálních dodavatelů si můžeme prohlédnout nejen celý sortiment, ale především získat informace o oblíbenosti prodávajícího, prodejnosti jeho výrobků, hodnocení zboží zákazníky nebo si přímo vyhledat konkrétní zboží, o které je v rámci tohoto prodávajícího největší zájem. Prostřednictvím Fler.cz budou vytvořeny menší objednávky s cílem získat kontakty na jednotlivé potenciální dodavatele. Identita prodávajících se kupujícímu zobrazí až po vytvoření objednávky, aby Fler.cz zamezil obchodování mimo server. Objednáním vzorku zboží od konkrétních prodávajících se budeme moci přesvědčit o kvalitě zpracování jejich výrobků a především získáme potřebné kontakty k dalšímu vyjednávání o dodavatelských podmínkách, cenách a dalších důležitých informacích.

Vzhledem k tomu, že tvůrci rukodělných výrobků se zabývají převážně výrobou vždy určitého typu zboží (kabelky, keramika, šperky), je zřejmé, že bude potřeba spolupracovat s větším množstvím dodavatelů, aby se obchod zaplnil různorodým sortimentem. V následující tabulce jsou uvedeni potenciální dodavatelé našeho obchodu, rozdělení dle druhu nabízených výrobků. Dodavatelé byli vybráni ze serveru Fler.cz dle jejich prodejnosti, šíře sortimentu, cen a subjektivního hodnocení vzhledu a kvality výrobků. K posouzení prodejnosti bylo třeba brát v úvahu datum zaregistrování na tomto serveru, proto je v tabulce přepočten počet prodaných výrobků na 1 den v rámci jejich působení na Fler.cz.

Tabulka č. 16: Seznam potencionálních dodavatelů

POTENCIONÁLNÍ DODAVATELÉ				
Druh zboží	Prodejce	Prodejnost [ks/den]	Nabídka výrobků [ks]	Sídlo dodavatele
ŠPERKY	www.fler.cz/charliee	3,23	354	Plzeň
	www.fler.cz/martapa	1,58	115	Brno
	www.fler.cz/mariquita	1,16	1144	Praha
	www.fler.cz/hana-bendova	0,89	124	Hradec Králové
	www.fler.cz/rudla	0,82	128	České Budějovice
	www.fler.cz/chiara	0,82	217	Brno
	www.fler.cz/lillian-bann	0,69	517	Trutnov
	www.fler.cz/olena-n	0,63	93	Ostrava
	www.fler.cz/artbay	0,42	337	Jedlová
KABELKY	www.fler.cz/dara-bags	4,39	685	Moravská Ostrava
	www.fler.cz/petaholka	2,16	64	Liberec
	www.fler.cz/jolanetta	2,15	278	Holešov
	www.fler.cz/lendule53	1,86	264	Bratronice
	www.fler.cz/avi1	1,11	69	Jihlava
	www.fler.cz/mum-ray	0,76	101	Praha
	www.fler.cz/smajdis	0,62	95	Rychnov n. Kněžnou
HRAČKY	www.fler.cz/sapito	2,80	115	Raspenava
	www.fler.cz/lidunka	2,76	50	Hronov
	www.fler.cz/polstarky	1,01	72	Praha
	www.fler.cz/marie-v-0	0,50	56	Chlumeck n. Cidlinou
BYTOVÉ DOPLŇKY	www.fler.cz/ama	5,58	189	Liberec
	www.fler.cz/lmaliska	1,60	107	Karlovy Vary
	www.fler.cz/decor-um-atelier	0,96	371	Nový Bydžov
	www.fler.cz/katerina-n	0,86	265	Brno
	www.fler.cz/bara	0,77	75	Mělník

Zdroj: vlastní zpracování, 2012 (stav ke 2. 5. 2012)

3.3 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán tohoto projektu se bude zaměřovat jak na prodej prostřednictvím kamenného obchodu tak na prodej prostřednictvím internetu a bude obsahovat následující oblasti: *výběr cílového trhu, určení tržní pozice a vytvoření marketingového mixu.*

3.3.1 Výběr cílového trhu

Již v analytické části byly stanoveny cílové skupiny pro nově vznikající podnik. Vzhledem k nabízenému sortimentu našimi zákazníky budou především ženy. Pro efektivnější propagační zacílení stanovíme konkrétní segmenty, na které se více či méně budeme zaměřovat. Dle demografického hlediska se budou naše segmenty dělit na:

Dívky a ženy ve věku 15 – 25 let

Do této skupiny spadají teenageři a mladé ženy. Tato skupina vyhledává pozornost, snaží se odlišit, být originální. Pro tuto skupinu je vhodné nabízet produkty živějších barev, extravagantnějších tvarů a neobvyklých doplňků. Lze předpokládat omezené finanční možnosti, proto je vhodnější volit levné a středně drahé výrobky. Neefektivnějším propagačním prostředkem pro tuto cílovou skupinu je aktivní oslovování a informování prostřednictvím Facebooku.

Významné příležitosti a produkty na míru:

- Střední a vysoká škola – prostorné kabelky, pouzdra na notebooky, tablety
- Diskotéky – extravagantní šperky
- Plesy – šperky, plesové doplňky
- Dárkové příležitosti – celý sortiment

Ženy ve věku 25 – 35 let

Další cílovou skupinou budou mladé ženy. Specifika a požadavky tohoto segmentu se mohou i částečně shodovat s předešlou skupinou. Mimo to se zde může projevit určitý status ženy v rámci společnosti, postavení v zaměstnání, či jiných specifíků. Pro tuto skupinu je vhodné nabízet jak elegantnější módní doplňky, tak i doplňky praktičtějšího charakteru. I zde je vhodné využít jako komunikačního prostředku Facebook, ale i dalších prostředků, jako například letáček se slevou apod.

Významné příležitosti a produkty na míru:

- Vysoké škola – kabelky, pouzdra na notebooky, na tablety
- Diskotéky – extravagantní šperky
- Plesy a slavnostní příležitosti – šperky, plesové doplňky
- Svatba – svatební šperky a doplňky, svatební dekorace
- Mateřská dovolená – praktické funkční kabelky, hračky
- Dárkové příležitosti – celý sortiment

Ženy nad 35 let

Do této početné skupiny patří zralé ženy s různými zájmy a různých životních stylů. Požadavky této skupiny se opět mohou krýt s předešlou skupinou. Abychom se mohli blíže věnovat tomuto segmentu, bylo by třeba tuto skupinu ještě rozdělit dle životního stylu, postavení ve společnosti, příjmů a dalších charakteristik. V rámci sortimentu budeme této skupině nabízet především elegantní módní doplňky, bytové dekorace a dárkové zboží. Vhodnými komunikačními nástroji jsou například články nebo reklama v časopisech pro ženy nebo inzerce v místním tisku pro lokální zákazníky.

Významné příležitosti a produkty na míru:

- Business móda – kabelky, pouzdra na notebooky, na tablety
- Plesy a slavnostní příležitosti – šperky, plesové doplňky
- Vybavování vlastních domů, bytů – bytové doplňky a dekorace
- Dárkové příležitosti – celý sortiment

Muži

Skupina muži tvoří méně početný segment. Jedná se o muže jakéhokoliv věku, kteří budou v obchodu nakupovat především dárky svým partnerkám, manželkám, známým apod. Pro tento segment je proto vhodné nabízet určité dárkové balíčky, obsahující více spolu souvisejících výrobků v dárkovém balení. Pro tuto skupinu je nutné provádět oddělenou propagaci zdůrazňující potřebu obdarovávat ženy.

Významné příležitosti a produkty na míru:

- Den svatého Valentýna, 1. května – šperky, dekorace ve tvaru srdce
- Výročí vztahu, svatby – šperky
- Další dárkové příležitosti, narozeniny, Vánoce – celý sortiment

3.3.2 Určení tržní pozice

Cílem podnikatelského záměru je dosáhnout specifického vnímání produktu i samotné firmy v povědomí zákazníků, a tím také dosáhnout odlišení se od konkurence. Podnik se bude snažit získat výhodu pomocí konkurenční strategie diferenciacce. Odlišení spočívá jednak v samotném sortimentu založeném výhradně na rukodělném zpracování českými uměleckými tvůrci a jednak na vytvoření unikátního prodejního prostoru pro tyto výrobky. V lokálním místě působení kamenného obchodu se nenachází podobně zaměřená prodejna. Odlišení bude spočívat také ve snaze o tvorbu příjemné a povzbuzující nákupní atmosféry.

V rámci internetového prodeje existuje sice mnoho serveru nabízejících hadmade výrobky, jedná se ale pouze o zprostředkovatele prodeje, což může mít pro zákazníky určité nevýhody.

3.3.3 Vytvoření marketingového mixu

V následující části bude popsán marketingový mix vytvořený na míru nově vznikajícího kamenného i internetového obchodu s cílem zaujmout velké množství potenciálních zákazníků.

Pro sestavení marketingového mixu bude využita metoda skládající se ze čtyř nástrojů – tzv. 4P:

- **P**roduct (produkt)
- **P**rice (cena)
- **P**lace (distribuce)
- **P**romotion (propagace)

3.3.3.1 Produkt

V předešlém textu je již mnohokrát zmiňováno, jaký sortiment bude prodejna nabízet. V této části budou ovšem produkty prodejny blíže představeny a specifikovány ostatní přídavné služby a efekty spojené s jejich prodejem. Sortiment obchodu budou tvořit ručně zhotovené výrobky od různých českých tvůrců. Důraz zde bude kladen především na originalitu výrobků, aby se sortiment odlišoval od zboží nabízeného v prodejnách se sériově vyráběnými šperky, kabelkami, bytovými doplňky apod.

Klíčovou oblast sortimentu budou tvořit ručně vyráběné **šperky**. Vzhledem k současnému módnímu trendu kombinování oblečení s bižuterií lze v této oblasti předpokládat vysokou prodejnost. V nabídce obchodu budou originální autorské šperky vyšší cenové úrovně, ale i levnější jednoduchá bižuterie zaměřená především na mladší ženy a dívky. V rámci zpracování bižuterie existuje mnoho výrobních technik, které budou prostřednictvím prodávaných šperků v obchodě představeny. Obsluhující personál bude teoreticky seznámen se všemi výrobními metodami, aby dokázal zákazníkovi produkt blíže specifikovat. V obchodu budou nabízeny šperky vytvořené především pomocí následujících uměleckých technik.

Obrázek č. 7: Sortiment obchodu – šperky



Zdroj: vlastní zpracování fotografií výrobků ze serveru Fler.cz, 2012

Majitelka firmy se sama zabývá výrobou ketlovaných šperků a šperků z křišťálové pryskyřice. Do budoucna se předpokládá zaškolení v dalších technikách výroby šperků, aby podnik byl méně závislý na dodavatelích bižuterie.

Další důležitou součástí sortimentu budou ručně šité **kabelky a tašky**. Obchod bude nabízet kabelky různých materiálů a stylů. Zákaznicím chceme poskytnout možnost volby mezi levnějšími látkovými kabelkami nebo luxusnějšími koženkovými kabelkami například od oblíbené značky Dara-bags. Pro mladší dívky budou nabízeny trendy barevné sportovní kabelky, pro ženy potom kabelky elegantnějších tvarů a látek.

Obrázek č. 8: Sortiment obchodu – kabelky



Zdroj: vlastní zpracování fotografií výrobků ze serveru Fler.cz, 2012

Dále bude sortiment obsahovat **módní doplňky** v podobě broží, vlasových doplňků, šátků apod. Tyto produkty budou vybírány dle kombinovatelnosti s ostatními prodávanými módními doplňky, jako například s kabelkami, šperky aj. Aby byly tyto doplňky pro zákazníka atraktivnější, budou v rámci obchodu dekorovány na busty, kabelky a další využitelná místa, která budou podtrhovat zajímavost a využitelnost těchto výrobků. Typické nabízené módní doplňky jsou představeny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 9: Sortiment obchodu – módní doplňky



Zdroj: vlastní zpracování fotografií výrobků ze serveru Fler.cz, 2012

Dalšími rukodělnými výrobky jsou **bytové doplňky a dekorace**. Tyto výrobky je vhodné vnímat především jako dárkové předměty. Proto budeme umísťovat výrobky se stejnými motivy k sobě, abychom vytvořili určité sady, které si budou moci zákazníci nechat zabalit do dárkového balíčku. V rámci tohoto typu zboží budeme ve svém sortimentu nabízet hodiny, dřevěné krabičky na čaj, na kapesníčky, na bižuterii, ozdobná zrcadla, polštářky, látková prostírání a další dekorace na stůl, rámečky na fotografie a další bytové dekorace. Příklad tohoto typu sortimentu je znázorněn na následujícím obrázku.

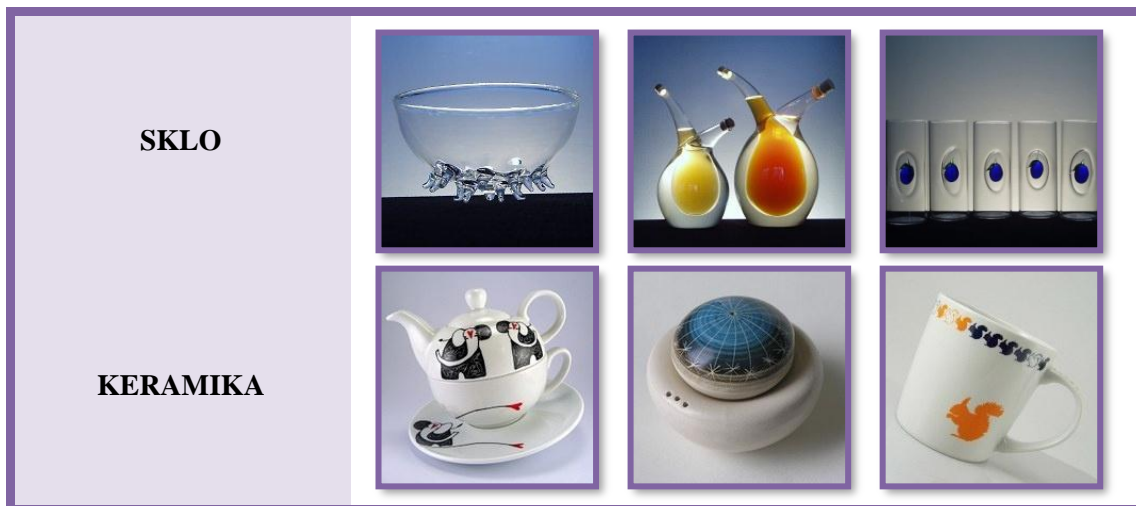
Obrázek č. 10: Sortiment obchodu – bytové doplňky a dekorace



Zdroj: vlastní zpracování fotografií výrobků ze serveru Fler.cz, 2012

Obchod bude nabízet také užitkové výrobky ze **skla a keramiky** se zaměřením na design. Několik takovýchto výrobků je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 11: Sortiment obchodu – sklo a keramika



Zdroj: vlastní zpracování fotografií výrobků ze serveru Fler.cz, 2012

Uvědomujeme si, že výrazným ovlivňujícím článkem jsou děti, proto do svého sortimentu zařadíme také ručně vyráběné kvalitní **hračky**. Jak je známo, děti velice rádi navštěvují hračkářny a mohou tedy ovlivnit své rodiče, aby tento kamenný obchod častěji navštěvovali. Jako lákadlo zde bude umístěna „houpací kočka“ (viz první fotografie na následujícím obrázku), na které se budou moci děti houpat a hrát si. Tento výrobek bude zároveň sloužit jako prodejní vzorek. Další typy prodávaných hraček jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 12: Sortiment obchodu – hračky



Zdroj: vlastní zpracování fotografií výrobků ze serveru Fler.cz, 2012

Abychom zákazníkům umocnili radost z nákupu, prodané výrobky zákazníkovi budeme vkládat do hnědé přírodní papírové tašky označené logem podniku a ručně dozdobené papírovými květinovými dekoracemi. Menší zboží, jako například bižuterie, bude balena do menších přírodních papírových sáčků opět opatřených logem a jemnou dekorací. Na přání zákazníka bude výrobek za menší poplatek dárkově zabalen.

Co se týče internetového obchodování, při balení výrobků bude brán zřetel především na ochranu výrobků proti poškození. Dle typu a křehkosti výrobků budou použity potřebné balící prostředky a výplňové materiály, aby se předešlo případným problémům a reklamacím.

Nákupní prostředí a nákupní atmosféra

K odlišení kamenného obchodu od konkurence se budeme snažit vybudovat příjemné nákupní prostředí a nákupní atmosféru. Cílem bude vyvolat u zákazníka pozitivní emoce, které povedou k požitku z nakupování, ochotě komunikovat s prodávajícím a k zájmu opětovně se vracet do prodejny a stát se tedy věrným zákazníkem. Snaha vybudovat ideální nákupní prostředí pro naše zákazníky bude klíčovým znakem podnikového image.

V první řadě se budeme soustředit na samotné *úpravy prostor obchodu a jeho vybavení*. Díky skutečnosti, že se prodejna nachází v historickém domě, výrazný prvek prodejních prostor tvoří klenby. Ty budou zvýrazněny barevnými stěnami a bodovým osvětlením. Prodejna bude laděna do tří základních barev – fialové, černé a bílé. Tato kombinace byla zvolena z toho důvodu, že podtrhuje eleganci a modernost obchodu. Mnoho lidí si pod pojem rukodělné výrobky představí jarmareční zboží v podobě pletených košíků, paličkovaných krajků či klasické pálené keramiky. Naše prodejna ovšem bude prezentovat rukodělné výrobky jako moderní originální zboží 21. století.

Pro vybavení prodejny nábytkem budou zvoleny bílé buňkové sestavy bez zadní stěny, aby vynikly fialové stěny. Vybrané buňky budou zezadu potaženy led diodovými pásky, které budou zviditelňovat určité vybrané zboží. V prodejně budou umístěny také malé stolky, kde bude prezentováno zboží dle určitých témat. V jarním období tedy stolky rozkvetou jarní tematikou, v létě bude do popředí umístěn stůl se svatebními doplňky a dekoracemi, před vánocemi budou stolky zaplněny dárkovými balíčky apod.

Z hlediska dispozice budou v prodejně vytvořeny polouzavřené prodejní úseky rozdělené pomocí nábytkových předělů a částečně i žeber klenby. Prodejní úseky budou

nabízet vždy určité sortimentní skupiny (bižuterie, hračky, bytové doplňky apod.). Takto uspořádaná prodejní místnost bude působit specifickou nákupní atmosférou jako celek.

Atmosféra prodejny bude podpořena *zvukovou kulisou*. V prodejně bude znít příjemná pomalá hudba, abychom docílili pomalejšího pohybu zákazníků, což může následně ovlivnit dobu strávenou v obchodu, rozsah shlédnuté nabídky a tím i tržby. V předvánoční době bude v prodejně pouštěna hudba s vánoční tematikou a koledy, které mají zákazníkům navodit vánoční atmosféru a motivovat je tak k nákupu vánočních dárků.

Pro další zatraktivnění prodejního prostoru bude vzduch neparfémován příjemnou *květinovou nebo ovocnou vůní*. K tomu bude využito parfémovaných svíček, případně pokojových vůní.

Prodejna se nebude snažit zákazníky do svých prostor nalákat pouze za účelem nákupu, ale také za návštěvou obchodu k prohlídnutí si nových výrobků nebo nových tematických aranžmá. Tuto skutečnost bude podtrhovat už samotný název obchodu – HandMade Gallery.

3.3.3.2 Cena

Stanovení cen výrobků bude pro podnik klíčovou oblastí, protože právě cena je faktorem ovlivňujícím poptávku a tím i samotnou efektivnost obchodní činnosti. Je zřejmé, že rozhodování o cenách bude silně ovlivněno konkrétními dodavateli a jejich vyjednávací síle. Aby mohly být stanoveny racionální ceny, které budou odrážet hodnotu výrobků a zároveň obsahovat dostatečný obchodní rabat, který podpoří úspěšnost podnikání, bude výběr dodavatelů jednou z nejdůležitějších strategií celého podnikání. Cílem nebude nakupovat od nejlevnějších dodavatelů, ale od dodavatelů, nabízejících kvalitní a hodnotné výrobky za odpovídající ceny.

V začátku podnikání nebudeme plátcí DPH, proto k nákupní ceně budeme přičítat pouze obchodní rabat. Cena jednotlivého výrobku bude stanovena tedy následovně:

Tabulka č. 17: Orientační kalkulace maloobchodní ceny

KALKULACE CENY VÝROBKU		
Nákupní cena	cena výrobku	x Kč
	+ doprava	y Kč
Obchodní rabat	+ zisk z výrobku	35 % z nákupní ceny
	+ administrativní a správní režie	10 Kč
	+ balné	5 Kč
Prodejní cena	= maloobchodní cena	$(x + y) * 1,35 + 10 + 5$

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Při výpočtu tedy budeme vycházet z nákupní ceny výrobku, ke které přičteme výdaje za dopravu, případně poštovné. Pokud tedy obdržíme od dodavatele balíček, který bude obsahovat 50 výrobků (například náušnic) a účtovaná cena poštovného bude 50 Kč, ke kalkulované ceně jednoho výrobku přičteme 1Kč za dopravu. K celkové nákupní ceně bude dále připočten požadovaný zisk ve výši 35 % z nákupní ceny. K takto získané ceně budeme přičítat režii, která s výrobkem souvisí. Výše režie za jeden výrobek byla stanovena na 10 Kč a konkrétně v sobě obsahuje následující činnosti: příjem zboží, vybalení, uskladnění, opatření prodejními informacemi (cenovka, visačka apod.) umístění do prodejny. V případě e-shopu to budou činnosti jako nafocení produktu, úprava fotografie a vložení do e-shopu včetně vytvoření popisku daného zboží.

Jak zde bylo zmiňováno, prodané výrobky budou zákazníkům baleny do dekorovaných papírových tašek, případně papírových sáčků. Tyto služby budou rovněž promítnuty do prodejní ceny. Za balné bude k ceně připočteno 5 Kč. V rámci e-shopu bude tato částka pokrývat ochranné obalové prostředky jako je například bublinová fólie. Náklady na kartonové krabice, či obálky, ve kterých bude zboží zasíláno, a čas strávený balením budou započítávány zvlášť ke každé zakázce, jako je tomu u klasických e-shopů.

Takto tedy bude vypočtena orientační prodejní cena, která bude případně upravena dle subjektivního hodnocení výrobku majitelkou z hlediska originality výrobku, modernosti, kombinovatelnosti s jiným nabízeným zbožím a především dle konkurenčních cen podobných výrobků a zájmu zákazníků.

3.3.3.3 Distribuce

Prodej zboží bude uskutečňován prostřednictvím tří hlavních odbytových kanálů:

- kamenný obchod,
- internetový obchod,
- virtuální tržiště (především Fler.cz).

Kamenný obchod (bod A) bude umístěn v Litomyšli nedaleko hlavního náměstí, konkrétně na spojnici Smetanova náměstí (**bod B**) a litomyšlského zámku (**bod C**). Co se týče historického hlediska, prodejna se nachází v oblasti tzv. Předzámčí, kde v současné době probíhá revitalizace zámeckého návrší. Z tohoto důvodu by mělo být místo atraktivní především pro turistickou klientelu. Ulice je také na trase spojující náměstí s hustě obydleným sídlištěm či mateřskou školkou (**bod D**). Do budoucna se počítá s vybudováním velkého parkovacího domu (**bod E**), který bude přístupný z ulice, kde prodejna sídlí. Další významné objekty v okolí, jež mohou ovlivnit návštěvnost prodejny, jsou: pošta (**bod F**), Regionální muzeum (**bod G**) a klášterní zahrady (**bod H**).

Obrázek č. 13: Umístění kamenného obchodu



Zdroj: www.mapy.cz, 2012

Zákazníci z Litomyšle a okolí si budou moci vybrat způsob nákupu zboží. Dle jejich zvyklostí a potřeby si budou moci zvolit, zda si zboží přijdou vybrat do prodejny osobně, nebo zda si zboží vyberou prostřednictvím e-shopu a nechají si objednané zboží předem nachystat. Kamenná prodejna totiž bude zároveň sloužit jako výdejní místo e-shopu, kde zákazníci budou moci využít možnosti osobního převzetí objednaného zboží a ušetří tak za poštovné a balné.

Zmíněný **internetový obchod** bude nabízet podobné, případně totožné zboží, jako obchod kamenný. Pro odesílání zboží bude využíváno služeb České pošty. Zákazník si bude moci vybrat ze tří způsobů platby a doručení zboží:

- ***běžný poštovní balík a platba předem,***
- ***běžný poštovní balík na dobírku,***
- ***osobní převzetí na prodejně a hotovostní platba.***

Zboží bude odesíláno maximálně do druhého dne po přijetí platby na účet, v případě dobírkové objednávky do druhého dne po potvrzení objednávky. Vzhledem ke skutečnosti, že pošta je vzdálena pouze několik metrů od prodejny a zároveň sídla e-shopu, budeme se snažit této výhody využít a nabídnout zákazníkům extra rychlé dodání.

Prodej bude uskutečňován také prostřednictvím **virtuálních tržišť**, kde bude prodávána pouze bižuterie vyráběná majitelkou firmy. Tento distribuční kanál bude využíván především ze strategického důvodu. Zákazníci, kteří si na zprostředkovatelském serveru bižuterii zakoupí, obdrží spolu s objednaným zbožím také vizitku a jednorázový slevový kupón na nákup zboží v e-shopu HandMade Gallery. Takto budeme dostávat reklamu k zákazníkům, kteří rukodělné výrobky přímo vyhledávají. Tento způsob propagace by tedy měl být velice efektivní.

3.3.3.4 Propagace

Propagace bude pro podnik důležitá především v začátcích podnikání, ať už se jedná o propagaci kamenného nebo internetového obchodu. Hlavním cílem propagace bude vzbudit zvědavost a zájem potenciálních zákazníků a přimět je tak k návštěvě nové prodejny, případně e-shopu. Obecně je známo, že mnoho lidí si vytvoří názor dle prvního dojmu a také se podle něho rozhodují. Bude tedy obzvlášť důležité, aby hlavní propagace začala v době, kdy budou dokončeny veškeré přípravné fáze a bude tedy moci být zákazníkovi nabídnut komplexní produkt.

V rámci prodejny je tím míněno kompletní vybavení obchodu sortimentem, nachystané veškeré akce či slevy spojené s otevřením prodejny nebo například realizované dodatečné služby zákazníkům pro navození příjemné nákupní atmosféry (hudební kulisa, vůně apod.). Zároveň by měly být spuštěny webové stránky podniku, jejichž adresa bude součástí všech propagačních materiálů. Webové stránky by měly být plně funkční s potřebnými informacemi pro zákazníky, případně ilustrativními fotografiemi vybraného sortimentu, aby měli zákazníci představu, jaké výrobky budou v obchodě prodávány.

V případě propagace e-shopu je nutné, aby byl internetový obchod funkční se všemi potřebnými službami a aplikacemi. Vzhledem k poměrně vysoké náročnosti internetových zákazníků je třeba, aby v době propagace e-shop obsahoval dostatečné množství výrobků, nabízel možnost registrace, věrnostní program a další služby, které budou moci budovat zákaznickou věrnost. E-shop by měl tedy zákazníka zaujmout ihned při prvním zhlédnutí stránky, aby mohla být propagace co nejefektivněji využita.

Propagace firmy bude realizována prostřednictvím následujícího komunikačního mixu podniku:

- *reklama,*
- *podpora prodeje,*
- *public relations,*
- *osobní prodej,*
- *přímý marketing.*

Reklama

Reklama kamenného obchodu

Nejdříve se zde zaměřím na reklamu kamenného obchodu. Zvědavost a zájem zákazníků byl podnícen již samotnou rekonstrukcí prodejních prostor. Přesto bylo snahou majitelky prodejny udržet v tajnosti budoucí podnikatelský záměr, a tedy i zaměření tohoto obchodu. Tímto byla mezi lidmi uměle vyvolána zvědavost a zároveň rozpoutány spekulace, které přispěly k šíření informací o budování nové prodejny v Litomyšli.

Spuštění reklamní kampaně této prodejny a odtajnění budoucího sortimentu proběhne přibližně měsíc před otevřením. Na výkladní skříň obchodu bude umístěn **reklamní plakát** formátu A3 s informacemi o prodejně, jejím sortimentu včetně fotografií několika nabízených výrobků a dnem otevření prodejny. Tento plakát bude také umístěn na dvou výlepových plochách v Litomyšli a v několika vybraných přílehlých obcích, a to v: Osíku, Dolním Újezdě, Morašicích, Benátkách a Němčicích.

Jako hlavní lákadlo pro první návštěvu prodejny budou sloužit **reklamní letáčky**, které budou zároveň poukazem na jedny náušnice zdarma. Tato akce se bude týkat těch zákazníků, kteří přijdou do prodejny s tímto letáčkem a zakoupí si zboží v minimální hodnotě 50Kč. Zákazníci si budou moci vybrat bonusový dárek z předem určených typů náušnic umístěných na speciálním stojanu. Náušnice budou vytvořeny majitelkou firmy a jejich výrobní cena se bude pohybovat okolo 5 Kč. Vzhledem k určenému obchodnímu rabatu 35 % bude tato akce tedy znamenat pouze mírné snížení zisku z daného nákupu. Pokud si zákazník zakoupí zboží ve spodní hranici naší akce, tedy za 50 Kč, nebudeme mít zisk z tohoto prodeje 17,5 Kč (jak by tomu bylo v případě nevyužití letáčku), ale pouze 12,5 Kč. Pokles zisku z prodeje není příliš markantní a z pohledu zákazníka by to mohlo pozitivně ovlivnit jeho první dojem z prodejny a jejich služeb. Lze říci, že si tímto způsobem „koupíme“ za 5 Kč jednoho zákazníka, který obchod navštíví, nakoupí si zde zboží, udělá si názor na danou prodejnu a v případě spokojenosti je pravděpodobné, že se do prodejny opět vrátí. Také lze předpokládat, že tento zákazník může sdělit své zkušenosti s prodejnou dalším lidem a bude tedy takto šířit reference mezi další potenciální zákazníky. Z tohoto hlediska lze těchto 5 Kč považovat za velmi efektivní investici do budování zákaznického portfolia.

Letáčky budou rozneseny prostřednictvím roznáškové služby České pošty do schránek všech domácností v Litomyšli a nejbližších obcí. Letáčeků bude vytištěno

5 000 ks. Pro tento tisk bude využito spolupráce s litomyšlskou tiskárnou H.R.G. spol. s. r. o. a tyto letáčky budou vytvořeny za minimální náklady prostřednictvím využití souběhu. Předpokládaná cena bude 0,1 Kč za jeden leták. Prostřednictvím České pošty bude rozneseno přibližně 4 000 letáčků, přičemž cena za jeden doručený leták při požadované gramáži je 0,264 včetně DPH. Ostatní letáčky budou umístovány osobně majitelkou prodejny za stěrače aut parkujících na náměstí, na autobusovém nádraží a před supermarkety. Celková kalkulace nákladů na tisk a roznoš letáků bude uveden v *Tabulce č. 18*.

V prvním měsíci fungování prodejny bude umístěn reklamní **inzerát do městského zpravodaje Lilie**. Tento zpravodaj je vydáván jednou měsíčně a je zdarma distribuován do všech domácností v Litomyšli a integrovaných obcí. Lilie má poměrně dlouhou tradici a je velmi oblíbeným a čteným tiskovým materiálem na Litomyšlsku. Inzerce v tomto zpravodaji proto znamená téměř stoprocentní pokrytí místního trhu. Prostřednictvím městského zpravodaje bude mít reklamu prodejny HandMade Gallery každý občan Litomyšle a okolí u sebe doma, a může se k ní tedy kdykoliv vracet. Inzerát bude obsahovat logo podniku, základní informace o nabízeném sortimentu a kontaktní údaje včetně webové stránky. Plán pro umístování inzerátu do městského zpravodaje je do konce tohoto roku stanoven na trojí opakování. Konkrétně bude inzerát umístěn do Lilie v červenci, září a prosinci. Do prosincového čísla bude navrhnout speciální vánoční inzerát, propagující prodejnu jako ideální místo pro nákup vánočních dárků. Velikost inzerátu bude 5,9 cm na šířku a 10 cm na výšku. Cena za 1 cm² reklamního textu ve zpravodaji Lilie v současné době činí 21,6 Kč s DPH. Cena za jeden inzerát tedy bude 1275 Kč. Grafický návrh inzerátu bude zpracován majitelkou podniku. Vzhledem k tomu, že tento zpravodaj je tištěn v nákladu 4 450 ks, bude stát reklama do jedné domácnosti přibližně 0,3 Kč. Pokud by v domácnosti žili tři lidé, vyjde nás reklama na jednoho potencionálního zákazníka na 10 haléřů. Vzhledem k tomu, že reklama prodejny je určena právě lidem z Litomyšle a okolí, je tento způsob reklamy při porovnání dosahu a výdajů za reklamu poměrně efektivní.

K propagaci a zviditelnění obchodu budou sloužit také prvky reklamy v místě prodeje. Bude se jednat o **vývěsní štít** umístěný nad vchodem do prodejny, **reklamní polep výlohy** a „**áčkový**“ **stojan**. Tento stojan bude umístěn na náměstí a jeho účelem bude nasměrovat kolemjdoucí do Jiráskovy ulice a pozvat je tak k návštěvě obchodu.

Reklama internetového obchodu

Reklama na e-shop bude v prvních měsících fungování probíhat především prostřednictvím **Facebooku**. Je to hlavně z toho důvodu, že celoplošné reklamní nástroje jsou poměrně drahou záležitostí. Pro podnik HandMade Gallery proto bude zřízena stránka na sociální síti Facebook. Stránka bude obsahovat informace o podniku, odkaz na webovou stránku společnosti a její e-shop a především sem budou vkládány a aktualizovány fotografie nabízených výrobků. Cílem bude získat co nejvíce „fanoušků“ a vytvořit virtuální prostor, kde budou moci lidé sledovat novinky, komentovat výrobky, diskutovat o módních trendech apod. Aktivním vystupováním na této stránce si také budeme moci vytvořit vzájemný přátelský vztah s našimi konkrétními zákazníky.

E-shop bude propagován také prostřednictvím **letáčků**, které budou rozdávány před vybranými vysokými školami v Praze, Brně, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Několik letáčků bude také umístěno uvnitř škol na stolcích na chodbě a na nástěnkách. Zde si budou moci letáček vzít ti, které tento internetový obchod a prodávaný sortiment opravdu zajímá. Pro tento účel bude vytištěno 5 000 kusů letáčků. Roznos letáčků bude zajištěn několika studentkami z konkrétních měst. Předpokládaný počet hodin, po které budou studentky letáčky rozdávat, je 30. Při peněžní odměně 70 Kč na hodinu by nás roznáška stála 2 100 Kč.

Tabulka č. 18: Výdaje na reklamu

	Reklamní nosič	Cena za kus [Kč]	Počet kusů	Celkem [Kč]	Celkem za reklamní nosič [Kč]
Plakát	Tisk	54	8	432	932
	Pronájem plakátovacích ploch	-	-	500	
Leták	Tisk – prodejna	0,1	5 000	500	4 156
	Roznos – prodejna	0,264	4 000	1 056	
	Tisk – e-shop	0,1	5 000	500	
	Roznos – e-shop	-	-	2 100	
Inzerát	Inzerát v Lili	1 275	3	3 825	3 825
Vývěsní štít	Polep reklamní grafikou	-	-	500	500
Výloha	Polep reklamní grafikou	-	-	1 500	1 500
Stojan	Nákup a grafika	-	-	2 000	2 000
Celkem					12 913

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Podpora prodeje

Cílem podpory prodeje bude budovat dlouhodobý vztah se zákazníky a získat zákaznickou loajalitu a věrnost.

V rámci kamenného obchodu budou uskutečňovány následující formy podpory prodeje:

- *věrnostní program,*
- *narozeninová sleva,*
- *zvýhodněná balení,*
- *dárkové balíčky,*
- *zakázková výroba,*
- *úprava šperků na přání,*
- *dárkové poukazy.*

Věrnostní program

Při registraci v prodejně získá zákazník věrnostní kartičku se svým jménem a políčky na vylepování „HandMade bodů“. Za každých sto korun utracených v prodejně dostane zákazník jeden tento bod. Při dosažení dvaceti „HandMade bodů“ obdrží zákazník jednorázovou poukázku na slevu na příští nákup v hodnotě 10 %, a to na veškerý sortiment prodejny. Druhá strana věrnostní kartičky bude obsahovat další políčka, která budou sloužit k vylepování „náušnicových bodů“. Za každé zakoupené náušnice zákazník obdrží jeden tento bod. Při dosažení patnácti bodů si zákazník bude moci vybrat jedny náušnice zdarma z předem určených druhů.

Tímto způsobem budeme chtít ovlivnit nákupní rozhodování našich zákazníků a dát jim motiv, aby se do prodejny vraceli. Zároveň věrnostní kartička bude obsahovat důležité údaje, jako je adresa webových stránek a stránky na Facebooku. Zákazník tedy u sebe bude neustále nosit určitý prvek propagace prodejny. Z naší strany je tato podpora prodeje důležitá také z informačního hlediska. Pro získání věrnostní karty budou zákazníci muset vyplnit krátký formulář, díky němuž získáme potřebné informace a kontakty na zákazníka. Zákazník zde bude moci zaškrtnout, zda si přeje zasílat informace o nových výrobcích, slevách či akcích v prodejně na jeho email.

Součástí věrnostního prodeje bude také *narozeninová sleva*. Pokud zákazník zaškrtně možnost zasílání informací na email, bude mít možnost nakoupit v den svých narozenin se slevou 10 %. Jelikož ve vyplňovacím formuláři bude kolonka s datem narození, budeme moci jednoduše kontrolovat, v jaký den mají naši zákazníci

narozeniny. Týden před dnem narozenin jim bude odeslán email s narozeninovou poukázkou, obsahující jedinečný kód. Pokud zákazník přijde v den svých narozenin do prodejny a předloží vytištěný poukaz, získá možnost uplatnění slevy 10 % na veškerý sortiment.

Pro registrované zákazníky budeme také nabízet možnost **výměny určitých bižuterních komponentů zdarma**. Bude se to týkat především náušnicových háčků, které nejvíce trpí opotřebením. Vzhledem k tomu, že prodávaná bižuterie bude z obecných kovů, při častém nošení mohou háčky zčernat nebo se jinak znehodnotit. Proto našim zákazníkům dle jejich přání vyměníme zdarma tyto háčky na nové. Pro nezaregistrované zákazníky bude tato služba poskytována za symbolický poplatek 3 Kč.

Zvýhodněná balení

Pro zatraktivnění prodejny v určitých „hluchých obdobích“ budou nabídnuty zákazníkům zvýhodněná balení, a to především u zboží nižších cenových kategorií. Jako příklad lze uvést AKCI 2+1, která bude platit na vybrané druhy náušnic a ostatních levnějších šperků. Pokud si tedy zákazník zakoupí dva páry náušnic, bude si moci vybrat třetí pár zdarma.

Dárkové balíčky

V období před Vánocemi budou vytvořeny dárkové balíčky obsahující barevně, případně tematicky sladěné zboží. Výrobky budou dekorovány v ozdobných krabičkách, košicích, keramických mísách, zabaleny do celofánu apod. Dárkové balíčky budou tedy již připraveným dárkem bez nutnosti dalšího balení zákazníkem. Tato přidaná hodnota se bude odrážet v nastavené vyšší ceně. Zákazníkům takto pořízený dárek ušetří námahu a čas. Lze tedy předpokládat, že dárkové balíčky budou často kupovat také muži. Nabídkou dárkových balíčků tedy můžeme do prodejny nalákat i tento zákaznický segment.

Zakázková výroba, úprava šperků na přání

V případě zájmu a dohodnutých podmínek bude možná výroba šperků dle požadavků zákazníka. Ve výjimečných případech bude možná i zakázková výroba jiného zboží po domluvě s konkrétními dodavateli.

Zákazníkům budeme také nabízet možnost drobných úprav šperků dle jejich požadavků. Pro zákazníky alergické na obecné kovy budeme nabízet možnost výměny náušnicových háčků za háčky z chirurgické oceli či stříbra.

Dárkové poukazy

V prodejně bude také možno zakoupit dárkový poukaz v různých hodnotách. V poslední době je tato služba u zákazníků velmi oblíbená, protože si obdarovaný sám může vybrat přesně to, co se mu líbí. Dárkové poukazy budeme nabízet v hodnotě 200 Kč, 500Kč a 1 000 Kč. Platnost poukazu bude 3 měsíce od vystavení.

Pro internetový obchod budou využity následující formy podpory prodeje:

- *věrnostní program,*
- *soutěže,*
- *speciální služba „Obdaruj online“.*

Věrnostní program

Také internetový obchod bude nabízet možnost zaregistrovat se a užívat výhod věrnostního programu. Nákupem v tomto e-shopu bude zákazník sbírat body, které se mu budou v rámci jednotlivých objednávek načítat. Jako tomu bylo v případě věrnostního programu kamenného obchodu i zde obdrží zákazník jeden bod za každou stokorunu. Motivační systém u věrnostního programu na e-shopu bude ovšem nastavený trochu jiným způsobem. Zde budou slevy postupně načítány a budou moci být uplatněny již při nižší dosažené hodnotě bodů. Při získání již pěti bodů, získá zákazník 1 % slevy na další nákupy. Dále jsou hodnoty slev následující:

- 10 bodů – 2 % sleva,
- 50 bodů – 5 % sleva,
- 80 bodů – 8 % sleva,
- 100 bodů – 10% sleva.

Soutěže

Soutěže budou realizovány po spuštění e-shopu, a to především za účelem zviditelnění tohoto obchodu. První soutěž bude probíhat na Facebooku na stránkách společnosti. Konkrétní cíl bude získat co nejvíce „fanoušků“ této stránky, a tím tedy zvýšit povědomí o nově vzniklém e-shopu. Soutěž bude probíhat prostřednictvím založené stránky, kde budou veškeré informace a podmínky této soutěže. Budou zde také umístěny fotografie výherních cen a po skončení soutěže uvedení vylosování výherci. Soutěžní podmínky budou tedy následující: výherci budou vylosování ze všech uživatelů Facebooku, kteří se ve vymezené době stanou fanoušky stránky a budou

sdílet odkaz na tuto stránku na své zdi. Pro větší motivaci byly stanoveny 3 hodnotnější ceny a 7 menších cen (viz následující obrázek).

Obrázek č. 14: Výhry v soutěži na Facebooku



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vzhledem k tomu, že tyto šperky jsou vyráběny majitelkou podniku, vydaje na tento druh propagace jsou vyčísleny dle nákupních cen materiálu na jejich výrobu. Celkové výdaje na tuto soutěž jsou vyčísleny na 400 Kč.

Do budoucna by měly být uskutečněny další soutěže na podporu prodeje online. Plánované jsou soutěže, postavené na principu „like-ování“ fotografií na Facebooku, kde bude vyhlášeno vždy určité téma – například „Vyfotografuj se s naším výrobkem v přírodě“, nebo „Podzimní zátiší“ apod. Zákaznice tedy zašlou své fotografie na uvedenou adresu a následně budou majitelkou podniku umístěny na stránku na Facebooku. Zde bude probíhat hlasování (pomocí označení „like“). Zákaznice, která v daném termínu obdrží nejvíce hlasů, získá první cenu dané soutěže. Odměněno bude vždy přibližně 10 zákaznic, aby měli lidé vyšší šanci na výhru a tedy větší motivaci k zúčastnění se soutěže. Aby zákaznice získaly co nejvíce hlasů, budou rozesílat svým známých odkaz na tuto soutěž a tedy i facebookovou stránku. Nenásilnou formou tedy bude reklama rozesílána mezi širokou veřejností.

Služba „Obdaruj online“

Internetový obchod bude svým zákazníkům také nabízet speciální dárkovou službu, která bude spočívat v zaslání zboží na adresu obdarovaného. Konkrétně tedy tato služba nabízí zákazníkovi možnost vybrat si jakékoliv zboží z nabízeného sortimentu, konkrétní papírové přáníčko s vlastním zvoleným textem, vybrat si z několika dárkových krabiček, případně dalších dárkových dekorací a vytvořit tak vlastní originální dárkový balíček. Tato dárková krabička bude dále pečlivě zabalena do ochranné bublinkové folie a vložena do větší přepravní krabice. Obdarovaný, který balíček obdrží, tedy uvnitř krabice nalezne úhledně zabalený dárek s konkrétním věnováním od kupujícího. Tato služba bude určena pro zákazníky, kteří nemohou předat dárek osobně například z důvodu velké vzdálenosti nebo momentální nepřítomnosti, případně pro kohokoliv, kdo bude chtít někoho originálně obdarovat. Pro tuto službu bude zvolena vyšší cena, která v sobě bude odrážet čas strávený balením a celkovou přípravou dárku a především přidanou hodnotu a jedinečnost služby.

Osobní prodej

Dalším způsobem propagace firmy bude osobní prodej. Konkrétně se bude jednat o účasti na *výstavách rukodělného umění*. Na těchto výstavách je možné přiblížit se konkrétním zákazníkům přátelštějším způsobem, navázat s nimi pozitivní vztahy a zároveň jim předat propagační materiály s kontakty na e-shop apod. Tyto výstavy se konají především v Praze. Konkrétně se jedná například o výstavu Code Mode či prodejní výstavy tvůrců z Fler.cz aj.

Mimo to se budeme účastnit jarmarků v Litomyšli a okolí. K výrobkům zákazník obdrží vždy vizitku s kontaktními informacemi a především adresou e-shopu. Cílem bude opět navázat kontakty se zákazníky a zvýšit povědomí o tomto podniku.

Přímý marketing

Přímý marketing bude realizován především prostřednictvím Facebooku. Po založení stránky bude nutná aktivní propagace, která bude spočívat v kontaktování osob s žádostí o šíření dalšímu okruhu lidí. Dále budou vkládány reklamní texty na zeď tematicky zaměřených stránek, případně lokálních stránek na Facebooku.

Zákazníkům, kteří se zaregistrují k odběru novinek, budou zasílány přibližně jednou za 14 dní informace o aktuálních akcích, slevách či další informace, které by mohly zákazníka zaujmout.

3.4 OPERAČNÍ PLÁN

Pro naznačení souslednosti jednotlivých kroků, které je třeba učinit, zde bude vytvořeno projektové zpracování realizace podnikatelského plánu. Operační plán zahrnuje veškeré činnosti od přípravy prodejních prostor k podnikání, přes založení živnosti, nákupu vybavení prodejny a sortimentu až k hodnocení prodejnosti v průběhu podnikání. Jednotlivé kroky a činnosti, které je potřeba v rámci založení podniku a jeho následného chodu učinit, jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č. 19: Harmonogram projektu podnikatelského plánu

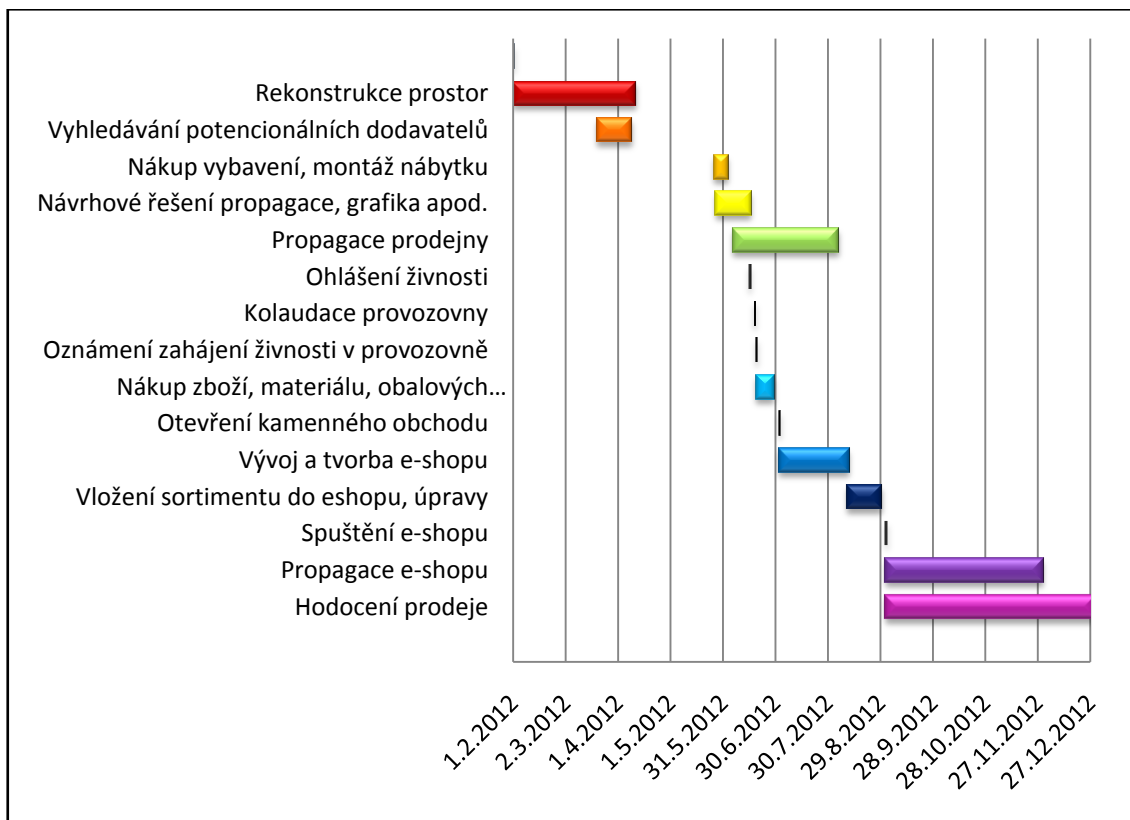
HARMONOGRAM PODNIKATELSKÉHO PLÁNU		
Činnosti	Datum zahájení	Doba trvání [dny]
Rekonstrukce prodejních prostor	1. 2. 2012	70
Vyhledávání potenciálních dodavatelů	20. 3. 2012	20
Nákup zařízení a nábytku, montáž	26. 5. 2012	8
Návrhové řešení propagace, grafika apod.	27. 5. 2012	20
Propagace prodejny	6. 6. 2012	60
Ohlášení živnosti	15. 6. 2012	1
Kolaudace provozovny	18. 6. 2012	1
Oznámení zahájení provozu živnosti v provozovně živnostenskému úřadu	19. 6. 2012	1
Nákup zboží, materiálu, obalových prostředků	19. 6. 2012	10
Otevření kamenného obchodu	2. 7. 2012	1
Vývoj a tvorba e-shopu	2. 7. 2012	40
Vložení sortimentu do eshopu, finální úpravy	10. 8. 2012	20
Spuštění e-shopu	1. 9. 2012	1
Propagace e-shopu	1. 9. 2012	90
Hodnocení návštěvnosti kamenného a internetového obchodu, hodnocení prodeje ...	1. 9. 2012	120

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V tabulce jsou zaznamenány pouze klíčové činnosti a milníky, které určují průběh samotné realizace. V operačním plánu je nutné počítat i s určitými pozdrženými v rámci jednotlivých kroků, které mohou být způsobeny ovlivnitelnými i neovlivnitelnými příčinami. Proto je vhodné do plánu započítat i určité rezervy.

Samotný průběh projektové realizace je názorněji vyobrazen v Ganttově diagramu (viz následující graf).

Graf č. 8: Ganttův diagram realizace podnikatelského plánu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Nejdůležitějšími milníky projektu je otevření kamenného obchodu a spuštění e-shopu. Dle předpokladů by měly být všechny finální úpravy v kamenné prodejně včetně vybavení obchodu sortimentem a potřebnými prostředky vykonány do 28. 6. 2012. Prodejna by tedy měla být otevřena první červencové pondělí 2. 7. 2012. Po otevření kamenného obchodu se bude jednat o provedení e-shopu. Vzhledem k časové náročnosti vývoje internetového obchodu lze očekávat jeho spuštění na začátku září.

Díky otevření kamenné prodejny na začátku prázdnin budeme moci využít potenciálu turistické sezóny. Také doba spuštění e-shopu je z pohledu načasování poměrně příznivá. Vzhledem k tomu, že plánujeme spustit prodej prostřednictvím internetu začátkem září, první dva měsíce bude prováděna účelná cílená propagace na zviditelnění obchodu, aby mohl e-shop využít potenciálu předvánočních nákupů.

3.5 PERSONÁLNÍ ZDROJE

Jak už jsme v předchozí části naznačili, v počáteční fázi fungování podniku budou všechny činnosti zajišťovány majitelkou obchodu. Majitelka bude provozovat kamenný obchod a všechny činnosti s ním spojené a v rámci pracovní doby také obsluhovat e-shop a vyřizovat objednávky. Po spuštění e-shopu lze očekávat určité „mrtvé období“ než zákazníci tento e-shop objeví a zvyknou se sem vracet. Toto období se samozřejmě budeme snažit co nejvíce zkrátit, a to především účelnou a cílenou propagací e-shopu. Přesto je zřejmé, že v prvních měsících po spuštění bude nižší prodej prostřednictvím internetu, a proto bude možné provozovat tento podnik pouze jednou osobou. Hlavní činnosti spojené s provozováním kamenného i internetového obchodu naznačím v následujících odrážkách:

- ***jednání s dodavateli,***
- ***nákup zboží, materiálu a obalových prostředků,***
- ***obsluha a prodej v kamenném obchodu,***
- ***obsluha internetového obchodu:***
 - vkládání zboží, úpravy, aktualizace,
 - komunikace se zákazníky,
 - vyřizování objednávek,
 - balení a odesílání zboží,
- ***propagace firmy:***
 - akce, slevy, věrnostní program,
 - propagace na facebooku, aj.,
- ***vedení daňové evidence a jiné administrativní úkony.***

Dle zájmu o výrobky v kamenném i internetovém obchodu bude personální vývoj podniku řešen operativně dle potřeb.

Pro zajištění sezónních výkyvů a případných krátkodobých potřeb v kamenném obchodu bude pro první rok podnikání majitelka využívat možnosti zaměstnání na základě dohody o provedení práce. Dohoda o provedení práce bude uzavřena na dobu neurčitou s tím, že zaměstnanec bude vykonávat práce dle potřeby zaměstnavatele, ale vždy nejvýše 300 hodin za kalendářní rok. Po vyčerpání tohoto limitu se výkon práce přeruší a znovu se obnoví v novém kalendářním roce.

Tímto způsobem chceme zaměstnat 3 studentky, nejlépe uměleckého zaměření. Vzhledem k tomu, že chceme zákazníkům nabídnout co nejlepší služby, je klíčové, aby obsluha obchodu měla určitý vztah k prodávanému sortimentu. Co se týče uměleckého zaměření, v Litomyšli se nachází Vyšší odborná škola pedagogická a Střední pedagogická škola a Fakulta restaurování Univerzity Pardubice. Proto zajištění zainteresované obsluhy by nemělo být složité. Nejvyšší prodejní nápor lze očekávat v letních měsících díky turistické sezóně a před Vánocemi, kdy počítáme s využitím této pracovní síly cca na 5 hodin denně. V ostatních měsících by zaměstnankyně střídavě docházely dvakrát až třikrát do týdne v odpoledních hodinách, aby se majitelka mohla věnovat výrobě bižuterie, vyřizování objednávek včetně balení zboží a odesílání zákazníkům.

Tabulka č. 20: Rozpočítání mzdových výdajů na zaměstnance na DOP

MZDOVÉ VÝDAJE NA ZAMĚSTNANKYŇĚ NA DOP		
	Výpočet	Celkem
Plánovaný počet hodin v sezónním období	červenec, srpen, prosinec 3 měsíce * 20 dní * 5 hodin	300 h
Plánovaný počet hodin mimo sezónu	9 h * 50 týdnů	450 h
PLÁNOVANÝ POČET HODIN CELKOVÝ		750 h
PLÁNOVANÁ HODINOVÁ HRUBÁ MZDA		60 Kč
MZDOVÉ ROČNÍ VÝDAJE NA DOP		45 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Plánovaná potřeba pracovních hodin pro zaměstnankyně pracující na dohodu o provedení práce je 750 hodin. Vzhledem k legislativnímu omezení tohoto způsobu zaměstnání na 300 hodin na osobu za rok, je nutné sledovat rozložení pracovních hodin na jednotlivé zaměstnankyně. V průměru vychází 250 hodin na jednu osobu, což tento limit splňuje. S jednotlivými zaměstnankyněmi budou sepsány dohody o provedení práce (viz Příloha 5.).

Mzda zaměstnankyň nepřesáhne 5 000 za měsíc, proto pokud studentky podepíší prohlášení poplatníka daně, bude jim strhávána zálohová daň. Měsíční daňová povinnost bude v tomto případě snížena o slevu na poplatníka v hodnotě 2 070 Kč a o slevu na studenta v hodnotě 335 Kč měsíčně a jejich výsledná daňová zátěž bude tedy nulová. Tento způsob zaměstnání tedy bude pro obě strany výhodný.

3.6 FINANČNÍ PLÁN

Ve finanční části podnikatelského plánu budou na základě analýz a zjištěných informací odhadnuty příjmy a výdaje podniku. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán není určen externím uživatelům, bude finanční plán zpracován v rozsahu a formě vhodné pro rozhodování samotného podnikatele. Finanční plán bude sloužit především jako zdroj informací o potřebě finančních prostředků pro založení podniku a jeho následný chod. Dle předpokládaných příjmů podniku bude moci být zhodnocena ekonomická efektivita podnikatelského záměru.

3.6.1 Příjmy podniku

Dle předešlých analýz bylo odhadnuto celkem 3 300 *zákazníků z Litomyšle a okolí*, kteří budou nakupovat v prodejně HandMade Gallery. Při předpokladu nákupu každého tohoto zákazníka zboží v hodnotě 500 Kč za rok, budou činit celkové roční tržby ze zákazníků z Litomyšle a okolí 1 650 000 Kč.

K této částce je nutné přičíst *turistickou klientelu*. Dle předešlých analýz byla stanovena návštěvnost Litomyšle na 50 000 osob ročně. Vzhledem k umístění prodejny na cestě vedoucí k zámku, lze předpokládat, že většina turistů projde kolem této prodejny. Prodejna bude nabízet dárkový sortiment i drobné výrobky, které lze považovat za suvenýry, proto můžeme předpokládat návštěvnost obchodu také tímto segmentem zákazníků. Ne všichni turisté, kteří obchod navštíví, si zde i něco zakoupí. Odhadujeme tedy, že nákup v prodejně HandMade Gallery uskuteční 2 % z turistických návštěvníků města, což je konkrétně 1 000 lidí ročně. V rámci trvání hudebního festivalu Smetanova Litomyšl bude prodejna otevřena i ve večerních hodinách, konkrétně v době, kdy lidé budou proudit na zámek na konkrétní představení, případně z něj. Obvykle je v rámci festivalu uskutečněno 23 – 25 představení. Pokud tedy každý den nakoupí v prodejně v této době 15 zákazníků, lze k předchozímu počtu nakupujících turistů přičíst 375 osob. Celkový odhad počtu turistů, kteří v prodejně nakoupí během jednoho roku, je 1 375 osob. Pokud si každý tento turista zakoupí zboží v hodnotě alespoň 100 Kč, budou činit roční tržby z turistické klientely 137 500 Kč. Pro rok 2012 a 2013 lze ovšem očekávat určitý propad turistického ruchu kvůli projektu revitalizace zámeckého návrší. Proto pro tyto roky budeme vycházet ze sníženého počtu návštěvníků Litomyšle, a to 30 000 osob. Při výpočtu 2 % kupujících získáme hodnotu 600 osob, ke které přičteme 375 návštěvníků festivalu Smetanova Litomyšle, kde se

nepředpokládá výrazný propad zájmu. Pro první dva roky tedy budeme počítat s hodnotou 975 osob a tržbami 97 500 Kč.

Stanovit tržby z *internetového obchodování* je velice složité, jelikož v rámci tohoto typu prodeje je velice důležité využití marketingu. Na začátku podnikání ovšem nebude dostatek finančních prostředků na výraznější reklamní kampaně. Pro první rok podnikání tedy bude naším cílem prodat denně zboží v hodnotě alespoň 500 Kč. Při tomto požadavku by měsíční tržby z e-shopu činily 15 000 Kč. V následujících letech bychom se ovšem rádi dostali k poměrně vyšším číslům.

Pro následující rok je plánováno investování větších finančních prostředků do marketingu za účelem zvýšení prodeje na e-shopu. Proto pro další roky plánujeme denní obrat e-shopu na 1 000 – 2 000 Kč. Konkrétně pro druhý rok podnikání budeme předpokládat denní obrat 1 000 Kč, pro rok třetí 2 000 Kč. Následující tabulka zobrazuje strukturu odhadovaných tržeb dle typu zákazníků a způsobu distribuce.

Tabulka č. 21: Příjmy podniku za první tři roky

PŘÍJMY PODNIKU [Kč]						
TRŽBY	1. rok (6 měsíců)		2. rok		3. rok	
	měsíční	půlroční	měsíční	roční	měsíční	roční
Tržby z místních zákazníků	137 500	825 000	137 500	1 650 000	137 500	1 650 000
Tržby z turistické klientely	16 250	97 500	8 125	97 500	11 460	137 500
Tržby v e-shopu	15 000	90 000	30 000	360 000	60 000	720 000
Celkem	168 750	1 012 500	175 625	2 107 500	208 960	2 507 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

3.6.2 Výdaje podniku

V této podkapitole bude odhadnuta struktura a výše jednotlivých výdajů spojených se založením živnosti, technickým vybavením podniku a zajištěním následného chodu podnikání.

3.6.2.1 Výdaje spojené se založením podniku

Mezi výdaje, které bude nutné vynaložit při zakládání podniku, patří zejména správní poplatek za vystavení živnostenského oprávnění, poplatky daňovému poradci a výdaje za technické vybavení prodejny a e-shopu.

Tabulka č. 22: Výdaje na správní poplatky a služby spojené se založením živnosti

VÝDAJE NA SPRÁVNÍ POPLATKY A POPLATKY ZA SLUŽBY	
Název poplatku	Cena
Správní poplatek za vystavení živnostenského oprávnění	1 000 Kč
Poradenská služba daňového poradce	3 000 Kč
Celkem	4 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Významnou položkou v rozpočtu výdajů spojených se založením prodejny a e-shopu budou výdaje na technické vybavení, tedy především vybavení prodejny nábytkem a kancelářskou a prodejní technikou.

Tabulka č. 23: Výdaje na technické vybavení prodejny a e-shopu

VÝDAJE NA TECHNICKÉ VYBAVENÍ PRODEJNY A E-SHOPU	
Název vybavení	Cena
Prodejní pult	9 000 Kč
Prodejní regály a police, vitríny	21 000 Kč
Skleněné vitrína	1 200 Kč
Slat wall panel + příslušenství	4 500 Kč
Prodejní stolky	500 Kč
Kancelářská židle	700 Kč
Dózy a koše na dekorování zboží	2 000 Kč
Pomůcky na dekorování bižuterie (busty, stojánky aj.)	2 500 Kč
Stojací zrcadlo	2 000 Kč
Osvětlení	11 000 Kč
Pokladna	15 000 Kč
Notebook + software	20 000 Kč
Tiskárna	3 000 Kč
Vytvoření e-shopu	10 000 Kč
Celkem	102 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

3.6.2.2 Výdaje na běžnou činnost provozovny a e-shopu

S provozem prodejny a e-shopu budou dále spojeny měsíční výdaje na zajištění běžného chodu podnikání. Do těchto výdajů se řadí především výdaje na nájem a inkaso, mzdové výdaje, poplatky za telefon a internet, výdaje na balící prostředky, poplatky spojené s vedením e-shopu a poplatky za užití hudby v prodejně, tedy autorské odměny za poskytnutí licence k provozování děl prostřednictvím přístrojů zvukových nebo zvukově obrazových. Dále sem spadají ostatní provozní výdaje, jako jsou například kancelářské potřeby nebo úklidové prostředky. Peněžní vyčíslení jednotlivých měsíčních výdajů je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka č. 24: Měsíční výdaje podniku na běžnou činnost

MĚSÍČNÍ VÝDAJE NA BĚŽNOU ČINNOST	
Nájemné	5 000 Kč
Elektrická energie, voda, plyn	2 000 Kč
Mzdové výdaje	3 750 Kč
Poplatky za mobilní telefon	500 Kč
Poplatky za internet	365 Kč
Poplatek za užití hudby v prodejně	124 Kč
Zálohy na zdravotní pojištění pro OSVČ	1 697 Kč
Poplatky spojené s provozováním webové stránky	200 Kč
Balící pomůcky	5 000 Kč
Propagace	500 Kč
Ostatní provozní výdaje	1 000 Kč
Celkem	20 136 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Velkou část výdajů budou v prvním období podnikání zaujímat především výdaje na nákup zboží a materiálu. Pro atraktivnost kamenného i internetového obchodu je nutné, aby oba dva obchody obsahovaly dostatečné množství výrobků, které uspokojí očekávání zákazníků. Pro odhad budoucích výdajů na nákup sortimentu byla vytvořena následující tabulka.

Tabulka č. 25: Výdaje na nákup sortimentu

VÝDAJE NA NÁKUP SORTIMENTU			
Kamenný obchod			
Druh zboží	Průměrná cena	Počet kusů	Celkem
Šperky	60 Kč	300	18 000 Kč
Kabelky a tašky	600 Kč	20	12 000 Kč
Brože	80 Kč	20	1 600 Kč
Šátky	200 Kč	10	2 000 Kč
Módní drobnosti	60 Kč	40	2 400 Kč
Bytové doplňky	250 Kč	40	10 000 Kč
Bytové dekorace, drobnosti	60 Kč	50	3 000 Kč
Sklo	200 Kč	30	6 000 Kč
Keramika	180 Kč	30	5 400 Kč
Hračky	150 Kč	40	6 000 Kč
Výdaje na nákup sortimentu do kamenného obchodu			66 400 Kč
Internetový obchod			
Druh zboží	Průměrná cena	Počet kusů	Celkem
Šperky	60 Kč	500	30 000 Kč
Kabelky a tašky	600 Kč	50	30 000 Kč
Brože	80 Kč	50	4 000 Kč
Šátky	200 Kč	30	6 000 Kč
Módní drobnosti	60 Kč	80	4 800 Kč
Bytové doplňky	250 Kč	50	12 500 Kč
Bytové dekorace, drobnosti	60 Kč	70	4 200 Kč
Keramika	180 Kč	50	9 000 Kč
Hračky	150 Kč	50	7 500 Kč
Výdaje na nákup sortimentu do internetového obchodu			108 000 Kč
VÝDAJE CELKEM			174 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Při výpočtu ročních výdajů budeme pro první kalendářní rok brát v úvahu pouze měsíce červenec až září. Pro první rok bude třeba zohlednit určité okolnosti, které

budou oproti dalším rokům zvyšovat (např. nákup technického vybavení, zvýšená propagace firmy), případně snižovat celkové výdaje (např. absence mzdových výdajů).

Tabulka výdajů podniku obsahuje také kolonku „Extra výdaje na propagaci“. Běžná propagace firmy je obsažena již v provozních výdajích, tato kolonka ovšem obsahuje jednorázové extra výdaje. V prvním roce se jedná o výdaje spojené s propagací podniku před zahájením činnosti, v dalších letech pak výdaje určené na zvýšenou propagaci internetového obchodu.

Měsíční výdaje na nákup zboží k zásobování prodejny a e-shopu (vyjma prvního vybavení prodejny a e-shopu sortimentem) budou vypočteny dle tržeb podniku. Podle odhadů by celkové tržby podniku za první půlrok podnikání měly činit 1 012 500 Kč. Dle této hodnoty lze odvodit potřebu zásob a měsíční výdaje na jejich pořízení. Výdaje za nákup zásob na jeden měsíc bude vypočten následovně:

$$1. \text{ rok: } \frac{1\,012\,500}{6} * 0,65 = 109\,688 \text{ Kč.}$$

$$2. \text{ rok: } \frac{2\,107\,500}{12} * 0,65 = 114\,156 \text{ Kč}$$

$$3. \text{ rok: } \frac{2\,507\,500}{12} * 0,65 = 135\,823 \text{ Kč}$$

Vzhledem k tomu, že majitelka podniku se zabývá výrobou bižuterie, je nutné počítat také s výdaji na nákup materiálu. Dle dosavadní spotřeby materiálu jsou plánovány výdaje za materiál stanoveny na 10 000 Kč měsíčně.

Tabulka č. 26: Výdaje podniku za první tři roky

VÝDAJE PODNIKU [Kč]						
VÝDAJE	1. rok (6 měsíců)		2. rok		3. rok	
	měsíční	půlroční	měsíční	roční	měsíční	roční
Výdaje na technické vybavení, poplatky	-	106 400	-	-	-	-
Extra výdaje na propagaci	-	13 313	-	20 000	-	40 000
Běžné provozní výdaje	16 386	98 316	20 136	241 632	20 136	241 632
Výdaje na nákup zboží	174 400 (červenec) 109 688 (ostatní)	722 840	114 156	1 369 875	135 823	1 629 875
Výdaje na nákup materiálu	10 000	60 000	10 000	120 000	10 000	120 000
Celkem	166 812	1 000 869	145 960	1751507	169 292	2031507

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Následující tabulka sumarizuje předešlé výpočty a podává obraz o celkových příjmech a výdajích za první tři roky fungování podniku.

Tabulka č. 27: Zisk podniku za první tři roky

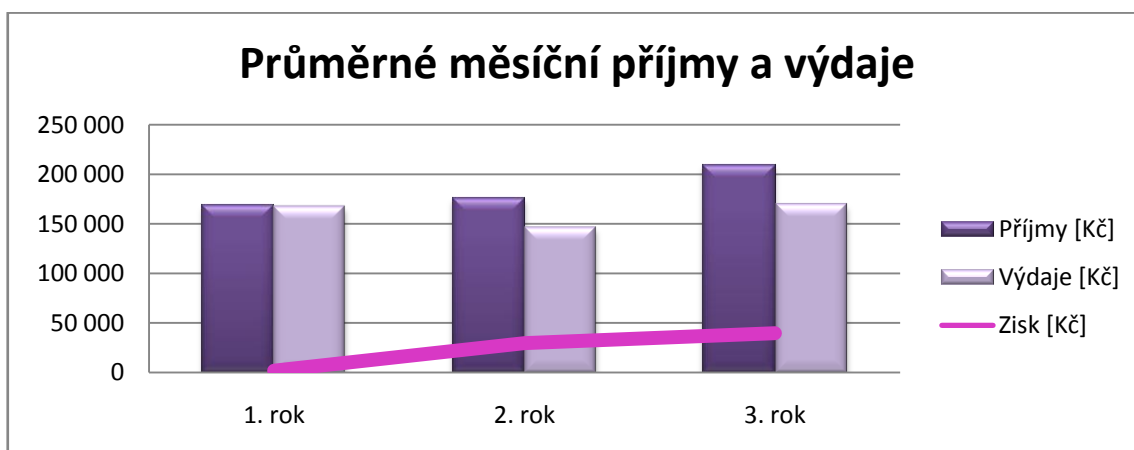
PŘEHLED PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ – ZISK PODNIKU [Kč]						
	1. rok (6 měsíců)		2. rok		3. rok	
	měsíční	půlroční	měsíční	roční	měsíční	roční
Příjmy	168 750	1 012 500	175 625	2 107 500	208 960	2 507 500
Výdaje	166 812	1 000 869	145 960	1 751 507	169 292	2 031 507
Zisk	1 938	11 631	29 665	355 993	39 668	475 993

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V prvním roce fungování by tedy podnik mohl dosáhnout rozdílu mezi příjmy a výdaji ve výši 11 631 Kč. Tato částka je vztažena na období červenec až prosinec roku 2012. Výše částky v sobě odráží počáteční výdaje spojené se založením podniku a především vybavení podniku sortimentem. V následujících letech je očekáván nárůst obratu z prodeje prostřednictvím internetového obchodu. Zároveň výše celkových výdajů je oproti prvnímu roku nižší o výdaje spojené se založením podniku. Rozdíl mezi příjmy a výdaji v druhém roce podnikání je odhadován na 360 000 Kč, tedy 30 000 Kč měsíčně a ve třetím roce 476 000 Kč ročně a 40 000 Kč měsíčně.

Pro názornější představu je vývoj příjmů a výdajů znázorněn v následujícím grafu. Vzhledem k tomu, že podnikání bude zahájeno v půli kalendářního roku, jsou v grafu pro větší přehlednost zaneseny průměrné měsíční hodnoty.

Graf č. 9: Měsíční příjmy a výdaje podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

3.7 HODNOCENÍ RIZIK

V závěru podnikatelského plánu budou identifikována možná rizika, která mohou více či méně ovlivnit úspěšnost projektu. Pro kvalitní řízení projektu podnikatelského plánu je nutné nejen tyto rizika odhalit, ale především je kvantifikovat a určit případná protipatření pro minimalizaci negativních vlivů. Při stanovování rizik budeme vycházet z provedených analýz a především z matice SWOT.

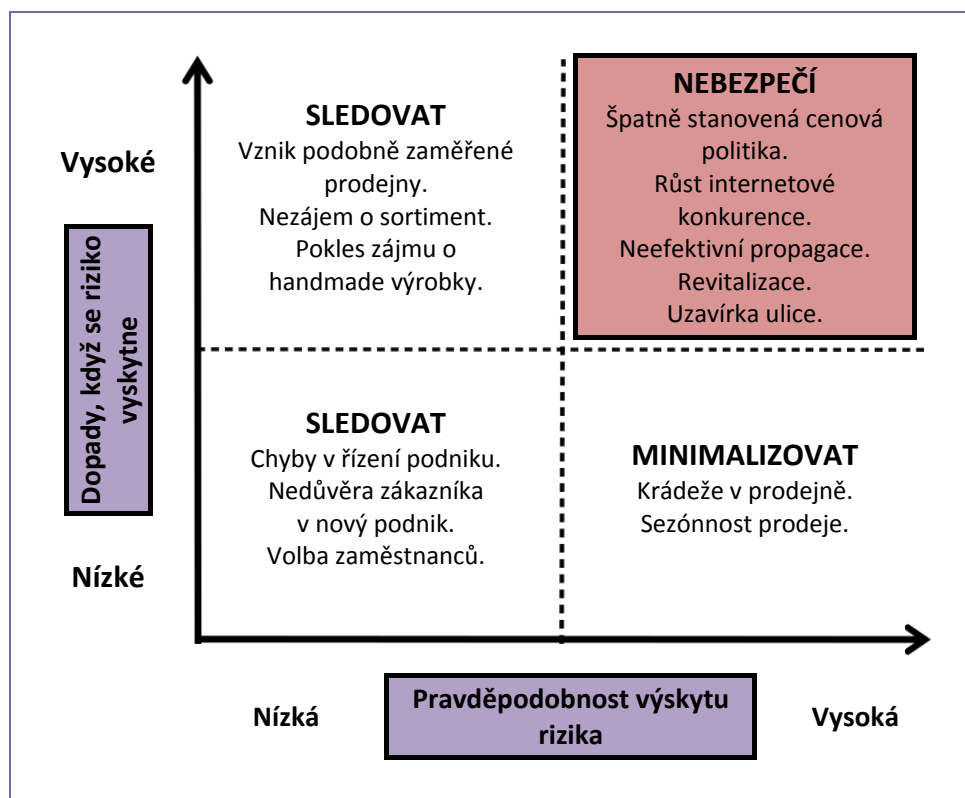
Tabulka č. 28: Identifikace rizik podnikatelského plánu

IDENTIFIKACE RIZIK PROJEKTU		
Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Tvrdość dopadu
Nezájem o handmade výrobky v rámci kamenného obchodu	Nízká	Vysoká
Vznik podobně zaměřené prodejny v Litomyšli	Nízká	Vysoká
Chyby v řízení podniku způsobené nedostatkem praktických zkušeností majitelky firmy	Nízká	Nízká
Neefektivní propagace	Střední	Vysoká
Špatně stanovená cenová politika	Střední	Vysoká
Růst internetové konkurence	Vysoká	Střední
Krádeže v prodejně	Vysoká	Nízká
Nedůvěra zákazníka v nový podnik	Nízká	Nízká
Pokles zájmu o handmade výrobky	Nízká	Vysoká
Krátkodobý pokles turistické klientely kvůli probíhající revitalizaci zámeckého návrší	Vysoká	Vysoká
Nízká návštěvnost prodejny z důvodů krátkodobé uzavírky Jiráskovy ulice a omezení pro pěší v době otevření prodejny	Vysoká	Vysoká
Volba zaměstnanců – nespolehlivá, nekvalitní pracovní síla, špatné služby zákazníkům	Nízká	Nízká
Sezónnost prodeje – pokles tržeb v „slabých měsících“	Vysoká	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dle předešlé tabulky jsou potencionální rizika umístěna do mapy rizik (viz následující obrázek). Pro potřeby obrázku a zjednodušení řízení rizik byla rizika, která byla označena jako střední, přemístěna do pozice vysoká. Z hlediska potřeby neopomenutí jednotlivých rizik se to jeví jako lepší řešení, než kdybychom tato rizika zanedbali.

Obrázek č. 15: Mapa rizik podnikatelského plánu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obrázek naznačuje, jakým způsobem by se měla konkrétní rizika řídit. Realizace rizikových skutečností umístěných v červeném poli by měly největší dopady na fungování firmy, proto je vhodné se zaměřit především na ně. Tato rizika vyžadují okamžitou reakci. Nutné je ovšem sledovat i rizika umístěná v ostatních kvadrantech a snažit se je efektivně eliminovat.

Snižování rizik – protipatření

Naplánováním protirizikových opatření se snižují nežádoucí finanční ztráty a jiné negativní důsledky. Proto v rámci realizace podnikatelského plánu je nutné nejen vidět výhody a klady podnikatelského záměru, ale také případná rizika, abychom jejich eliminací přispěli k úspěšnosti projektu.

Špatně stanovená cenová politika

Stanovení cenové politiky je pro fungování firmy a její růst klíčovou záležitostí. Je složité odhadnout, jak budou zákazníci reagovat na zavedené ceny. Ceny proto nesmí být příliš vysoké na to, aby zákazníka zcela odradily od nákupu v dané prodejně, ale na druhé straně ne příliš nízké, aby v zákazníkovi vzbudily dojem, že se jedná o „laciné“

nekvalitní zboží. Dobře stanovit cenovou politiku je tedy důležité nejen z hlediska finančního řízení podniku, ale také z hlediska vnímání zboží zákazníkem.

Nastavené ceny tedy budou vycházet z pořizovací ceny zboží a cen podobných konkurenčních výrobků případně navýšené o další aspekty, pokud se bude jednat například o výrokovou novinku, trendy výrobky či zboží s vysokou užitnou hodnotou. Ceny bude také třeba nastavit tak, aby bylo možné nabídnout zákazníkům posezónní slevy, slevy staršího zboží či akce na podporu prodeje.

Důkladným promyšlením cenových strategií podniku včetně zohlednění budoucích slev a akcí se podnik bude snažit eliminovat rizika spojená se stanovováním cenové politiky. Je potřeba, aby podnik měl v cenové strategii určité rezervy a dokázal operativně ceny přizpůsobovat zájmu zákazníků se zachováním očekávaného obratu.

Růst internetové konkurence

Pravděpodobnost nárůstu internetových obchodů či zprostředkovatelských serverů nabízejících podobné výrobky je poměrně vysoká. To lze odvozovat ze skutečnosti, že jen za poslední rok vzniklo v České republice několik desítek nových virtuálních tržišť či e-shopů nabízejících konkrétní handmade výrobky. Zvyšující se konkurenční boj znamená pro podnik snížení tržního podílu, snížení obratu a tedy i zisku. Zákazníci mohou přecházet ke konkurenčním obchodům z mnoha důvodů.

Proto se budeme snažit eliminovat riziko odchodu zákazníku ke konkurenci a snažit se jim nabídnout služby, které očekávají. Na stránkách internetového obchodu budou průběžně probíhat různé hlasovací ankety, kde budou zákazníci moci vyjádřit své názory na sortiment, vzhled e-shopu, jeho přehlednost, rychlost dodání a další důležité informace vyjadřující spokojenost zákazníků. Pro motivaci k vyplňování budou stanoveny vždy určité odměny pro vylosované respondenty.

Neefektivní propagace

Dalším rizikem může být nesprávné zvolení propagačních nástrojů. Vzhledem k omezenému rozpočtu je nutné využít finančních prostředků co nejefektivnějším způsobem. Riziku neefektivní propagace se budeme snažit předejít důkladnou analýzou naší cílové skupiny a volbou komunikačních kanálů, které jsou jim blízké. Tyto kroky mají klíčový význam a je nutné jim věnovat značnou pozornost. Rovněž je vhodné nespolehat se pouze na jeden komunikační kanál, ale zvolit jich více.

Krátkodobý pokles turistické klientely z důvodu revitalizaci zámeckého návrší

Toto riziko je z pohledu operativního řízení podniku poměrně vysoké. Projekt revitalizace zámeckého návrší je plánován do června 2013, což znamená trvání po celý první rok fungování prodejny. Z důvodu uzavření určitých historických částí města, především zámeckého areálu, lze očekávat silný propad turistického ruchu v Litomyšli. Určité zboží v rámci sortimentu lze považovat za suvenýry, proto tato skutečnost ztíží situaci pro rozhodování o nákupu zboží a především omezí tržby v prvním roce fungování podniku. Prodejna také bude mít po prvním roce poměrně zkreslené informace pro vyhodnocování dat a plánování do budoucna.

Toto riziko je nevyhnutelné a nelze mu předejít. Proto se budeme pro první rok snažit oslovit především občany města a okolí jako své zákazníky. Jak již bylo zmíněno, prodejna bude zviditelňována prostřednictvím různých propagačních nástrojů a bude zákazníkům nabízet různé akce pro získání jejich důvěry a věrnosti. Pro prodejnu bude důležité, aby si získala své zákazníky z řad občanů města v prvních čtyřech měsících, aby mohla naplno využít předvánočních nákupů.

Nízká návštěvnost prodejny z důvodů uzavírky Jiráskovy ulice

V rámci projektu revitalizace zámeckého návrší byla pro jarní a letní měsíce uzavřena Jiráskova ulice, kde prodejna sídlí. V této ulici probíhá rozsáhlá úprava terénu včetně stavby nové kanalizace. Z tohoto důvodu je ulice zcela uzavřena pro silniční provoz. Pro pěší je vytvořena provizorní cesta, a ulice je tedy v rámci určitých omezení průchozí. Je třeba ovšem počítat s nižší návštěvností v tomto období. Tato skutečnost by mohla zřetelně ohrozit očekávaný efekt z propagace nově otevřené prodejny a akcí s tím spojených. Pokud by návštěvnost obchodu po jeho otevření nevykazovala dostatečné výsledky, bylo by třeba na to zareagovat prodloužením období propagace prodejny a akcí, případně navázáním na propagaci po otevření ulice.

Následující tabulka obsahuje řešení dalších možných rizik spojených s podnikáním.

Tabulka č. 29: Řešení rizik

ŘEŠENÍ PŘÍPADNÝCH RIZIK Z DALŠÍCH KVADRANTŮ	
Rizika	Protiopatření
Vznik podobně zaměřené prodejny	Cenová politika
Nezájem o sortiment v rámci kamenného obchodu	Zviditelnění sortimentu v rámci akcí (jarmarky aj.)
Pokles zájmu o handmade výrobky	Zařazení jiných alternativ sortimentu
Krádeže v prodejně	Bezpečnostní kamera
Volba zaměstnanců – nespolehlivá, nekvalitní pracovní síla	Pečlivý výběr zaměstnanců, kontrola v prvních měsících, zaškolení ohledně použitých uměleckých technik a prodávaného sortimentu
Sezónnost prodeje – pokles tržeb v „slabých měsících“	Akce a slevy mimo sezónu, tematické zboží dle období

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

ZÁVĚR

Tato diplomová práce sumarizovala teoretické poznatky o podnikatelské činnosti, které následně využila v praktické části při sestavování podnikatelského plánu. Cílem práce tedy bylo vytvořit kvalitní podnikatelský plán pro založení maloobchodní prodejny a internetového obchodu s rukodělnými výrobky českých tvůrců, který bude sloužit podnikateli jako detailní návod k novému podnikání.

Dle prodejnosti na virtuálních tržištích zprostředkovávajících prodej rukodělných výrobků, lze sledovat rostoucí zájem o tuto specifickou oblast, a to jak z hlediska nakupujících, tak z hlediska prodejců. Češi byli vždy známí svoji tradiční rukodělnou výrobou, která ovšem začala postupně zanikat. Založením tohoto podniku se budeme snažit přispět k opětovnému zviditelnění české tvorby, konkrétně moderních rukodělných výrobků.

Cílovou skupinou podniku budou především ženy ve věkové kategorii 15 – 64 let se zájmem o módu a design v kvalitě ručního zpracování. Přestože trh je zaplaven levným asijským zbožím, stále více lidí začíná vyhledávat kvalitu a chce se obklopovat originálními výrobky. V rámci kamenného obchodu není v místě působení konkurenční objekt, který by podnik výrazně ohrožoval. Co se týče obchodování prostřednictvím internetu, zejména v poslední době byl zaznamenán nárůst zmíněných virtuálních tržišť s rukodělnými výrobky. Od těchto serverů se ovšem budeme snažit odlišit způsobem prodeje. Pro zákazníky bude vytvořen jednotný nákupní prostor, kde si budou moci vybrat jakékoliv zboží od různých autorů, ale přitom zaplatí pouze jedno poštovné a zároveň budou moci díky věrnostnímu programu získávat za každý nákup slevové body. Zákazníci tedy nebudou omezeni sortimentem určitého výrobce, jako je tomu u zprostředkovatelských serverů, ale budou moci neomezeně vybírat zboží napříč celým sortimentem.

Vzhledem k tomu, že se jedná o specifický sortiment, v kamenném obchodu bude kladen důraz především na prodejní prostředí a navození příjemné prodejní atmosféry prostřednictvím zvolených barev interiéru, zvukové kulisy či provoněním prodejny příjemnou ovocnou vůní. Prodejna nemá vyznít pouze jako místo pro nákup, ale také jako výstavní prostor, kde budou mít lidé možnost prohlédnout si umění českých výrobců. Tuto skutečnost podtrhuje samotný název obchodu – HandMade Galllery.

Co se týče finanční stránky tohoto projektu, dle výpočtů a odhadů lze konstatovat, že tento podnikatelský plán je životaschopný. Již na konci prvního roku podnikání by měl obchod dosáhnout odhadovaného zisku ve výši necelých 12 tis. Kč. V dalších letech již bude docházet k vyššímu zhodnocení díky překlenutí počátečních investic do podnikání. Dle předpokladů by roční zisk v druhém roce podnikání měl činit 356 tis. Kč a ve třetím roce již 476 tis. Kč. Klíčovým bodem pro dodržení těchto předpokladů bude především intenzivní propagace internetového obchodu, který při výraznějším zviditelnění může díky současnému zájmu o rukodělné výrobky dosahovat poměrně vysokých zisků.

Vybudování podniku HandMade Gallery je splněním mého snu zabývat se uměním a kreativitou jako takovou a zároveň možností jak zúročit pět let studia na Podnikatelské fakultě. Takto chci vybudovat business, který mě bude naplňovat svoji podstatou a zároveň zhodnocovat vložené úsilí prostřednictvím ziskovosti podniku. V moderních rukodělných výrobcích vidím velký potenciál a svými činnostmi a podnikatelskou aktivitou se budu snažit motivovat okolí k upuštění od šedi stereotypu a sériovosti.

SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

Literatura:

- 1) BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- 2) CIMLER, Petr et al. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- 3) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 4) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 5) HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, 2005. 141 s. ISBN 80-247-1066-8.
- 6) HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ Miloslav; ODEHNALOVÁ, Dana; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 7) HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
- 8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 9) KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 10) KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 11) KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 12) KOURDI, Jeremy; FOLTÝNOVÁ, Věra. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- 13) LANGDON, Ken. *100 tipů jak začít úspěšně podnikat*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 122 s. ISBN 80-251-0797-3.

- 14) LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- 15) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 16) SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 17) ŠIROKÝ, Jan et al. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
- 18) TRÍAS DE BES MINGOT, Fernando; BOUKALOVÁ, Lucie. *Odvaha podnikat*. 1. vyd. Praha: Triton, 2009. 155 s. ISBN 978-807-3873-332.
- 19) VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 20) WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-726-1075-9.
- 21) ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7418-001-9.

Internetové zdroje:

- 22) Analýza ekonomického dopadu festivalu – Smetanova Litomyšl 2011
In: *Asociace hudebních festivalů České republiky* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.czech-festivals.cz/download.html>.
- 23) Česká republika. Obchodní zákoník: úplné znění zákona č. 513/1991 Sb. ze dne 18. prosince 1991. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s1&q1=all>.
- 24) Internetové obchody, tak jak je známe, zahynou. In: *Lupa.cz* [online]. 24. 10. 2008 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/internetove-obchody-tak-jak-je-zname-zahynou/>.
- 25) Litomyšl: základní údaje. In: *Litomysl.cz* [online]. © 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: http://www.litomysl.cz/?id_str=1311053145839.

- 26) Nemocenské pojištění v roce 2012. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zakonne-pojisteni/cssz-nemocenske-pojisteni-v-roce-2012/1001911/62888/>.
- 27) POSPÍŠIL, Aleš. Kupní síla obyvatel ČR je v rámci Evropy žalostná. In: *FinExpert.cz* [online]. 14. 11. 2011 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: http://finexpert.e15.cz/kupni-sila-obyvatel-cr-je-v-ramci-evropy-zalostna_2.
- 28) Tržiště rukodělných výrobků Fler.cz vydělalo loni na provizích 16,5 milionu korun. In: *Lupa.cz* [online]. 12. 1. 2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/zpravicky/trziste-rukodelnych-vyrobku-fler-cz-vydelalo-loni-na-provizich-16-5-milionu-korun/>.
- 29) V ČR je 22 000 eshopů – stovky z nich zkrachují, říká Vivantis a rekapituluje výsledky. In: *Lupa.cz* [online]. 15. 2. 2012 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/zpravicky/v-cr-je-22-000-eshopu-stovky-z-nich-zkrachuji-rika-vivantis-a-rekapituluje-vysledky/>.
- 30) Vláda chystá novou vlnu škrtů, zvyšování a zavádění nových daní. In: *Investujeme.cz* [online]. © 2006-2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/vlada-chysta-novou-vlnu-skrtu-a-zvysovani-dani/>.
- 31) Zákoník práce od ledna 2012. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zakonik-prace-od-ledna-2012/1000873/62424/>.
- 32) Změny v platbě zdravotního pojištění. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zakonne-pojisteni/zmeny-platba-zdravotniho-pojisteni-2012/1001911/62894/>.
- 33) Živnosti. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/zivnosti-opu/1000818/46123/>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

- s. r. o.** Společnost s ručením omezeným
- a. s.** Akciová společnost
- k. s.** Komanditní společnost
- v. o. s.** Veřejná obchodní společnost
- ČR** Česká republika
- ČSÚ** Český statistický úřad
- DOP** Dohoda o provedení práce
- DPH** Daň z přidané hodnoty
- ERDF** Evropský fond regionálního rozvoje
- FO** Fyzická osoba
- OSVČ** Osoba samostatně výdělečně činná
- PO** Právnícká osoba
- SWOT** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: SEZNAM TABULEK.....	127
PŘÍLOHA 2: SEZNAM OBRÁZKŮ	128
PŘÍLOHA 3: SEZNAM GRAFŮ	128
PŘÍLOHA 4: DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE O MĚSTĚ LITOMYŠL	129
PŘÍLOHA 5: DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE	132

PŘÍLOHA 1: SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody živnostenského podnikání a s. r. o.....	17
Tabulka č. 2: Nástroje komunikačního mixu.....	33
Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody malých firem z hlediska marketingu	33
Tabulka č. 4: Obce s nejvyšším počtem obyvatel v Pardubickém kraji k 31. 1. 2010	44
Tabulka č. 5: Vývoj věkové struktury obyvatelstva litomyšlského správního obvodu	44
Tabulka č. 6: Počet obyvatel a věkové rozvrstvení ve správ. obvodech k 31. 12. 2010	49
Tabulka č. 7: Odhad potencionálních zákazníků z litomyšlského správního obvodu	50
Tabulka č. 8: Odhad potencionálních zákazníků z okolních správních obvodů.....	51
Tabulka č. 9: Přehled zprostředkovatelských serveru nabízejících handmade výrobky	66
Tabulka č. 10: Přehled konkurenčních kamenných obchodů	67
Tabulka č. 11: SWOT analýza podniku HandMade Gallery	72
Tabulka č. 12: SWOT analýza kamenného obchodu.....	73
Tabulka č. 13: SWOT analýza internetového obchodu	74
Tabulka č. 14: Základní údaje o podniku	76
Tabulka č. 15: Informace o návštěvnosti a prodejnosti na Fler.cz	77
Tabulka č. 16: Seznam potencionálních dodavatelů.....	81
Tabulka č. 17: Orientační kalkulace maloobchodní ceny.....	92
Tabulka č. 18: Výdaje na reklamu	98
Tabulka č. 19: Harmonogram projektu podnikatelského plánu.....	104
Tabulka č. 20: Rozpočítání mzdových výdajů na zaměstnance na DOP.....	107
Tabulka č. 21: Příjmy podniku za první tři roky.....	109
Tabulka č. 22: Výdaje na správní poplatky a služby spojené se založením živnosti	110
Tabulka č. 23: Výdaje na technické vybavení prodejny a e-shopu	110
Tabulka č. 24: Měsíční výdaje podniku na běžnou činnost.....	111
Tabulka č. 25: Výdaje na nákup sortimentu	112
Tabulka č. 26: Výdaje podniku za první tři roky	113
Tabulka č. 27: Zisk podniku za první tři roky	114
Tabulka č. 28: Identifikace rizik podnikatelského plánu	115
Tabulka č. 29: Řešení rizik	119

PŘÍLOHA 2: SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Analýza externího okolí	25
Obrázek č. 2: Porterovy základní konkurenční strategie	30
Obrázek č. 3: Zařazení rizik a jeho řízení	37
Obrázek č. 4: Fotografie Litomyšle	46
Obrázek č. 5: Správní obvody Pardubického kraje.....	49
Obrázek č. 6: Rozdělení živností v České republice	58
Obrázek č. 7: Sortiment obchodu – šperky.....	85
Obrázek č. 8: Sortiment obchodu – kabelky.....	86
Obrázek č. 9: Sortiment obchodu – módní doplňky	87
Obrázek č. 10: Sortiment obchodu – bytové doplňky a dekorace	88
Obrázek č. 11: Sortiment obchodu – sklo a keramika	89
Obrázek č. 12: Sortiment obchodu – hračky.....	89
Obrázek č. 13: Umístění kamenného obchodu	93
Obrázek č. 14: Výhry v soutěži na Facebooku	102
Obrázek č. 15: Mapa rizik podnikatelského plánu	116
Obrázek č. 16: Nejnavštěvovanější památky v Litomyšli	131

PŘÍLOHA 3: SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Roční obraty serveru Fler.cz.....	42
Graf č. 2: Trend stárnutí obyvatelstva v litomyšlském správním obvodu	45
Graf č. 3: Vývoj počtu obyvatel v České republice.....	53
Graf č. 4: Vývoj počtu obyvatel České republiky dle pohlaví.....	54
Graf č. 5: Vývoj živě narozených v České republice	55
Graf č. 6: Věková skladba obyvatelstva České republiky	55
Graf č. 7: Vývoj indexu stáří obyvatelstva České republiky	56
Graf č. 8: Ganttův diagram realizace podnikatelského plánu.....	105
Graf č. 9: Měsíční příjmy a výdaje podniku	114
Graf č. 10: Vývoj počtu ekonomických subjektů v Litomyšli.....	130

PŘÍLOHA 4: DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE O MĚSTĚ LITOMYŠL

Historie města

Pro přiblížení historického a kulturního významu města zde uvedu nejdůležitější události v historii Litomyšle, které jsou nemalým lákadlem turistů nejen z České republiky. První písemná zmínka o Litomyšli se vztahuje již k roku 981 a pochází z Kosmovy kroniky české, kdy měl na litomyšlském návrší stávat strážní hrad střežící panství Slavníkovců a nedaleko procházející významnou obchodní cestu – tzv. Trstěnickou stezku. Také proto se o Litomyšli hovoří jako o městě s tisíciletou historií. Litomyšl byla vždy významným sídlem a tomu odpovídaly i stavitelské počiny. Vratislav II. z Pernštejna zde nechal roku 1568 vystavět renesanční zámek zdobený více než osmi tisíci originálními sgrafity. Za další průlomový rok, který ovlivnil historii Litomyšle, lze považovat rok 1824, kdy se v zámeckém pivovaru narodil budoucí zakladatel české národní hudby skladatel Bedřich Smetana. Mezi další významné litomyšlské rodáky patří představitel české krajinářské školy malíř Julius Mařák. Dále zde působila řada významných osobností v čele s literáty Boženou Němcovou, Aloisem Jiráskem a Josefem Váchalem.

Areál renesančního zámku, v němž se již od roku 1949 každoročně uskutečňuje věhlasný Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl, je od roku 1999 zapsán v seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Mezi další významné novodobé události lze zařadit setkání sedmi středoevropských prezidentů, kteří se zde v roce 1994 sešli na pozvání Václava Havla. O rok později sem zavítal i španělský král. (25)

Ekonomika

Oblast ekonomiky města Litomyšl je spojena s jeho historií, městskými privilegii, přírodními podmínkami a postavením města v rámci hierarchie sídel. Z pohledu historie hrála významnou roli poloha města na hlavní kupecké cestě. Dále se v návaznosti na příznivé podmínky a polohu se zde začínaly rozvíjet řemesla. Významným obdobím byla průmyslová revoluce v 19. století, která se promítla do zintenzivnění výroby. Rozvoj města ovšem negativně ovlivňovala poloha mimo hlavní komunikační, tehdy železniční, tahy.

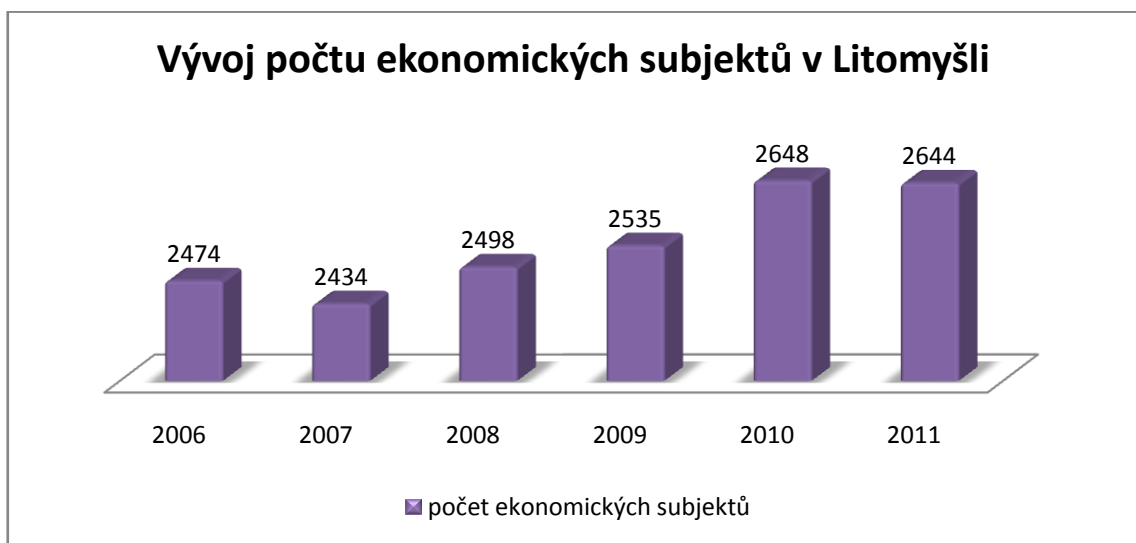
Následně byla, jako všude ve státě, znárodněna malovýroba, řemesla a služby, což přineslo stagnaci a omezení technického rozvoje v tomto sektoru hospodářství. Město se stalo závislejším na dominantních zaměstnavatelích. Tímto způsobem došlo

k vyprofilování podniku SG VERTEX, který je dodnes spojen se všeobecně uznávanou úrovní českého sklenářského průmyslu. Tento podnik je i v současné době největším a nejvýznamnějším podnikatelským subjektem, který ve městě působí.

Od roku 1990 docházelo k zásadním změnám v ekonomické struktuře města v důsledku přechodu z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Jako nezbytnost po úpadku velkých státních podniků se začalo ve městě rozvíjet malé a střední podnikání.

Následující graf znázorňuje nárůst ekonomických subjektů od roku 2006.

Graf č. 10: Vývoj počtu ekonomických subjektů v Litomyšli



Zdroj: ČSÚ [cit. 2012-02-25]

Z celkového počtu 2 644 ekonomických subjektů (k 31. 12. 2011) početně významně převládají fyzické osoby, kterých je v Litomyšli registrováno 2 004. Co se týče právnických osob, je v Litomyšli nejčastěji zastoupena právní forma společnosti s ručením omezeným, následována zahraniční osobou. Poměrně vysoký je i podíl sdružení, která jsou reprezentována svazy, spolky, společnostmi apod. (25)

Obrázek č. 16: Nejnavštěvovanější památky v Litomyšli

NEJNAVŠTĚVOVANĚJŠÍ LITOMYŠLSKÉ PAMÁTKY

Zámecký areál – památka UNESCO

Zámek v Litomyšli je jednou z hlavních dominant města a jednou z nejvýznamnějších památek renesance u nás. V zámeckém areálu se dále nachází: Stálá expozice soch O. Zoubka, Městská obrazárna, Evropské školicí centrum a Zámecké kongresové centrum, Muzeum antického sochařství a architektury a Rodný byt B. Smetany.



Dům U Rytířů

Tento renesanční dům je jedním z nejkrásnějších domů v Litomyšli a též jedním ze skvostů renesanční městské architektury v Čechách. Kamenná fasáda domu je zdobena reliéfní dekorativní a figurální výzdobou. V současné době je dům využíván pro krátkodobé výstavy výtvarného umění.

Piaristický chrám Nalezení sv. Kříže s kolejí

Tento chrám vystavěl italský stavitel Giovanni Battista Alliprandi a po jeho smrti stavbu dokončil František Maxmilián Kaňka. Vnější i vnitřní sochařská výzdoba jsou dílem Matyáše Bernarda Brauna a jeho spolupracovníka J. F. Pacáka. Obraz na hlavním oltáři zhotovil významný italský malíř F. Trevisani.

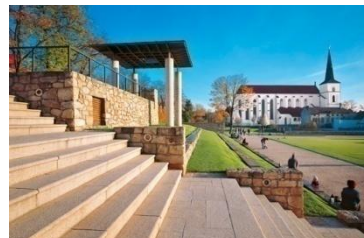


Smetanovo náměstí

Smetanovo náměstí s délkou takřka 500 metrů patří k nejdelším v Česku. Prostranství vznikalo podél obchodní cesty a tržiště. Náměstí má pestrou řadu převážně barokních, klasicistních a empírových fasád se štíty nebo atikami. V roce 1998 proběhla velká rekonstrukce náměstí.

Klášterní zahrady

Klášterní zahrady leží na vyvýšenině nad městem mezi dvěma litomyšlskými chrámy nedaleko zámku. Při nedávné rekonstrukci byly upraveny do podoby reprezentativní městské zahrady. V zahradách se nachází atán s výhledem na město, květinové záhony a plochy trávníků určené k volnému pohybu i odpočinku. V centru zahrad se nachází bazén se sousoším od Olbrama Zoubka.



Regionální muzeum

Litomyšlské muzeum sídlí v barokní budově bývalého piaristického gymnázia. V budově se nachází stálá expozice i prostory pro krátkodobé tematické výstavy. V roce 2004 bylo dosavadní městské muzeum přeměněno na regionální s působností na území bývalého okresu Svitavy a jeho zřizovatelem se stal Pardubický kraj.

Portmoneum - Muzeum Josefa Váchala

Toto muzeum nabízí pohled do interiéru, který na přání majitele domu Josefa Portmana vyzdobil ve 20. letech grafik, spisovatel, mystik a knihtiskař Josef Váchal. K vidění jsou unikátní nástěnné malby, vyřezávaný malovaný nábytek a bytové doplňky, expozici doplňují dobové fotografie, ukázky korespondence a drobná grafika.



Zdroj: zpracováno dle www.litomysl.cz [cit. 2012-03-25]

PŘÍLOHA 5: DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Smluvní strany

Obchodní firma:.....

Sídlo:.....

IČ:.....

Jednající:.....

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Jméno a příjmení:.....

Rodné číslo:.....

Trvale bytem:.....

(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku podle ustanovení § 75 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., tuto **Dohodu o provedení práce:**

Článek I.

Druh práce a místo výkonu

1.1. Zaměstnanec se zavazuje, že bude pro zaměstnavatele vykonávat práci, jejímž předmětem je

.....

(dále jen „dohodnutá práce“).

1.2. Dohodnutou práci bude zaměstnanec vykonávat v místě

Článek II.

Rozsah dohodnuté práce

2.1. Dohodnutou práci podle čl. I. této dohody bude zaměstnanec vykonávat v období od do Rozsah dohodnuté práce se stanovuje na hodin.

Článek III.

Odměna

- 3.1. Odměna za dohodnutou práci je stanovena na Kč.
- 3.2. Odměna podle čl. 3.1. této dohody zahrnuje všechny náklady, které zaměstnanec s výkonem dohodnuté práce bude mít.
- 3.3. Odměna podle čl. 3.1. bude splatná dne

Článek IV.

Povinnosti zaměstnance

- 4.1. Zaměstnanec je povinen provádět dohodnutou práci osobně.
- 4.2. Zaměstnanec je povinen dodržovat právní předpisy vztahující se k výkonu dohodnuté práce.
- 4.3. Zaměstnanec je povinen dodržovat zejména právní předpisy vztahující se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zaměstnanec prohlašuje, že byl seznámen zaměstnavatelem s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- 4.4. Zaměstnanec má povinnost postupovat při výkonu dohodnuté práce v souladu s touto dohodou a s pokyny zaměstnavatele.

Článek V.

Povinnosti zaměstnavatele

- 5.1. Zaměstnavatel je povinen vytvořit pracovní podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce, zejména poskytovat potřebný materiál, nářadí a osobní ochranné prostředky, poskytnout sjednanou odměnu a dodržovat ostatní podmínky dohody.

Článek VI.
Ukončení dohody

- 6.1. Zaměstnavatel může odstoupit od dohody, jestliže pracovní úkol nebyl proveden ve sjednané lhůtě.
- 6.2. Zaměstnanec může od dohody odstoupit, nemůže-li pracovní úkol provést, protože mu zaměstnavatel nevytvořil sjednané pracovní podmínky. V takovém případě je zaměstnavatel povinen nahradit zaměstnanci škodu, která mu tím vznikla.
- 6.3. Tato dohoda může být ukončena dohodou obou smluvních stran.

Článek VII.
Další ujednání

- 7.1. Práva a povinnosti v této dohodě neupravené se řídí ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- 7.2. Tato dohoda byla vypracována ve dvou vyhotoveních, z nichž po jednom obdrží zaměstnanec i zaměstnavatel.

V dne

.....
podpis zaměstnavatele

.....
podpis zaměstnance