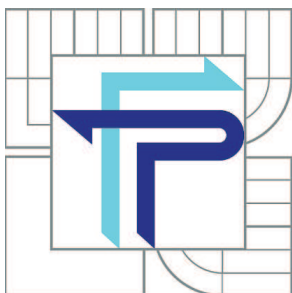


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LUKÁŠ HLADIŠ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JITKA STUDENÍKOVÁ

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hladiš Lukáš

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrh řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing, Management. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

BARTES, F. Inovace v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 1. vyd. ISBN 80-214-3086-9

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005, 1.vyd. ISBN 80-247-1069-2

MIKULÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku – konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005.

DONÁT, J. E-Business pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9001-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jitka Studeníková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 03.06.2010

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je problematika vypracování podnikatelského záměru za účelem rozvoje firmy. Práce je zaměřena na inovaci v oblasti marketingu a nabídky zboží pro zákazníky. V teoretické části práce jsou uvedeny poznatky pro tvorbu internetového obchodu, náležitosti podnikatelského záměru a postup při realizaci projektu. Předmětem praktické části je analýza potenciálu firmy pro marketingový rozvoj a zpracování návrhu elektronického obchodu se skladem pro firmu INTERNOVA - CZ GmbH, spol., s r.o. Závěrečná část představuje hodnocení, za jakých podmínek bude možný úspěšný rozvoj firmy.

Klíčová slova

internetový obchod, plánování, rozvoj firmy, webhosting, marketing, inovace

Abstract

The object of the bachelor thesis is concerned with elaborating a business plan for purpose of business development. Work is focused on innovation in marketing and supply of goods to customers. In the theoretical part of thesis are given knowledge for creation e-commerce, business plan are described and procedures for project implementation. The object of the practical part is analysis of potential for marketing development and the proposal for e-commerce intended for expansion of the company INTERNOVA - CZ GmbH, spol., s. r.o. The final section presents an analysis of the conditions under which the company can successfully develop.

Keywords

e-shop, scheming, company development, webhosting, marketing, innovation

Bibliografická citace:

HLADIŠ, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jitka Studeníková.

Čestné prohlášení

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

V Brně 30. května 2010

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Jitce Studeníkové za cenné připomínky, odborné rady a vedení při zpracování bakalářské práce.

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 11 |
| Cíle práce, metody a postupy zpracování | 12 |
| 1. Teoretická východiska práce | 13 |
| 1.1. Charakteristika podnikatelského záměru | 13 |
| 1.2. Struktura podnikatelského záměru | 13 |
| 1.2.1. Realizační resumé | 13 |
| 1.2.2. Charakteristika firmy a její cíle | 14 |
| 1.2.3. Organizace řízení a manažerský tým | 14 |
| 1.2.4. Přehled výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie | 14 |
| 1.2.5. Shrnutí a závěry | 15 |
| 1.2.6. Přílohy..... | 15 |
| 1.3. Proces přípravy a realizace projektu | 15 |
| 1.3.1. Předinvestiční fáze..... | 16 |
| 1.3.2. Investiční fáze | 16 |
| 1.3.3. Provozní fáze | 17 |
| 1.3.4. Krátkodobý pohled | 17 |
| 1.3.5. Dlouhodobý pohled..... | 17 |
| 1.4. Strategie projektu | 17 |
| 1.4.1. Geografická strategie | 18 |
| 1.4.2. Strategie tržního podílu..... | 18 |
| 1.5. Podnikání prostřednictvím internetu | 19 |
| 1.5.1. Internet | 19 |
| 1.5.2. Elektronický obchod | 19 |
| 1.5.3. Právní úprava | 20 |
| 1.5.4. Základní členění internetového obchodu..... | 21 |
| 1.5.5. Základní pojmy v elektronickém obchodování | 21 |
| 1.6. Analýza vnějšího prostředí..... | 22 |
| 1.6.1. Analýza makroprostředí..... | 23 |
| 1.6.2. Demografické prostředí | 23 |
| 1.6.3. Ekonomické prostředí | 24 |
| 1.6.4. Přírodní prostředí | 24 |

| | | |
|-------|--|----|
| 1.6.5 | Technologické prostředí | 25 |
| 1.6.6 | Politické a legislativní prostředí | 25 |
| 1.6.7 | Sociální a kulturní prostředí..... | 25 |
| 1.7 | PEST analýza | 26 |
| 1.7.1 | Analýza mikroprostředí | 26 |
| 1.7.2 | Zákazníci..... | 26 |
| 1.7.3 | Dodavatelé | 27 |
| 1.7.4 | Zprostředkovatelé | 27 |
| 1.7.5 | Konkurence | 27 |
| 1.8 | Porterův model pěti sil | 28 |
| 1.8.1 | Vyjednávací síla dodavatelů | 30 |
| 1.8.2 | Vyjednávací síla kupujících..... | 30 |
| 1.8.3 | Rivalita konkurenčních firem | 30 |
| 1.8.4 | Hrozba substitučních výrobků | 31 |
| 1.8.5 | Hrozba vstupu nových konkurentů | 31 |
| 1.9 | Analýza vnitřního prostředí..... | 32 |
| 1.9.1 | SWOT analýza..... | 32 |
| 2. | Analýza současného stavu | 35 |
| 2.1 | Organizační struktura firmy | 36 |
| 2.2 | Předmět podnikání | 37 |
| 2.3 | Obchodní situace firmy | 37 |
| 2.3.1 | Analýza trhu, vývoj tržeb, trhov ý podíl, konkurence | 37 |
| 2.3.2 | SWOT analýza..... | 39 |
| 2.4 | Finanční analýza..... | 42 |
| 2.4.1 | Analýza absolutních ukazatelů | 42 |
| 2.4.2 | Analýza likvidity..... | 44 |
| 2.4.3 | Analýza zadluženosti | 45 |
| 2.4.4 | Ukazatelé aktivity | 45 |
| 2.4.5 | Rentabilita | 46 |
| 2.4.6 | Souhrnné hodnocení finanční situace firmy | 47 |
| 3. | Vlastní návrhy řešení | 48 |
| 3.1 | Návrh postupu řešení elektronického obchodu | 48 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2 | Návrh elektronického obchodu | 49 |
| 3.3 | Předpoklady pro realizaci návrhu..... | 50 |
| 3.4 | Volba vhodného řešení..... | 50 |
| 3.5 | Výběr dodavatele elektronického obchodu | 51 |
| 3.6 | Charakteristika vybraného produktu | 52 |
| 3.6.1 | Administrační rozhraní | 52 |
| 3.6.2 | Nákupní prostředí | 53 |
| 3.7 | Rozpočet na zřízení elektronického obchodu | 53 |
| 3.8 | Projekt skladu..... | 55 |
| 3.8.1 | Předběžný rozpočet stavebních prací..... | 55 |
| 3.8.2 | Financování projektu skladu s e-shopem..... | 56 |
| 3.9 | Hodnocení efektivnosti projektu skladu a e-shopu | 57 |
| 3.9.1 | Očekávaný vývoj Cash flow | 57 |
| 3.9.2 | Čistá současná hodnota | 58 |
| 3.9.3 | Doba návratnosti investic..... | 58 |
| 3.9.4 | Srovnání obou návrhů řešení | 59 |
| | ZÁVĚR | 60 |
| | SEZNAM TABULEK | 64 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 64 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 64 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 65 |

ÚVOD

Důvodem pro výběr tématu „Podnikatelský záměr“ byla pro mě praktická stránka řešeného problému a vlastní kreativní návrh řešení. Při vypracování řešení tak využiji teoretické poznatky pro praktické zhodnocení a pro vytvoření finálního výstupu.

Toto řešení bude možné využít pro inovaci a rozšíření existující společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Rychlá konkurence nutí vedení firmy k efektivnímu progresivnímu marketingu a rozšiřování služeb pro zákazníky. V současné době zákazníci tuto službu hojně využívají u konkurence a měla by tedy být nedílnou součástí úspěšné obchodní společnosti působící na trhu.

Elektronický obchod tak umožní firmě rozšířit okruh potenciálních zákazníků a zvýšit povědomí o firmě. Internetový obchod by také měl nabídnout alternativní řešení v případě generačního problému s obchodními zástupci. Tento problém je totiž způsoben nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil na trhu. Proto taktéž firma nedisponuje úplným pokrytím všech regionů obchodními zástupci.

Kreativním a funkčně správným vyřešením úkolu se situace změní, a nabídne firmě novou službu pro zákazníky a inovuje marketingovou strategii firmy.

V teoretické části se budu snažit získat nejaktuálnější a nejpřesnější informace pro vytvoření návrhu internetového obchodu. Uvedu metody a hypotézy pro výběr řešení.

Praktickou část bude reprezentovat výběr realizace návrhu internetového obchodu a návrh rozšíření firmy o novou pobočku vzorkové prodejny a skladu v Brně.

Výsledkem mé práce bude vypracovaný podnikatelský záměr na realizaci projektu.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro rozvoj společnosti. Jedná se o projekt zavedení internetového obchodu a vybudování nového kamenného obchodu se skladem v lokalitě Brno – město. Hlavním úkolem bude vyhodnocení všech kritérií nutných pro implementaci internetového obchodu do strategie firmy, výběr řešení internetového obchodu, tvorba databáze skladových položek, výběr platebních podmínek pro internetový obchod a výběr webhostingu. Jedná se tak částečně o modernizaci obchodní strategie, marketingu firmy a zlepšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

V mé práci se zaměřím na inovaci v oblasti marketingu a nabídky zboží pro koncové zákazníky. Dílčím cílem je vypracovat úspěšný podnikatelský plán tak, aby bylo možné ho použít jako přílohu k žádosti o poskytnutí úvěru.

K naplnění cílů budou využity následující prostředky:

Zpracování vnějších a vnitřních analýz společnosti, teoretických východisek a ostatních součástí podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je zpracován dle pokynů a požadavků ředitele společnosti. Na základě informací a výsledků analýz je vypracován finanční a marketingový plán projektu. V závěru práce jsem vypracoval hodnocení přínosů a náročnosti projektu pro samostatný internetový obchod i novou pobočku kamenného obchodu se skladem.

V této práci jsem použil metody finanční analýzy, SWOT analýzu vnitřního prostředí a SLEPT analýzu vnějšího prostředí, kde jsem se nejvíce zaměřil na konkurenty na daném trhu. Za pomoci kvalitního zpracování analýz můžeme určit vývojové trendy v dané oblasti trhu a vytvořit tak podnikatelský plán.

1. Teoretická východiska práce

V této kapitole bude popsán účel a funkce podnikatelského plánu, dále proces investičního rozhodování a plánování projektů. Ve třetí části bude představen internet a internetové obchodování i s legislativními úpravami. Na závěr pak uvedu vybrané metody analýzy, jako jsou SWOT analýza, marketingový mix a Porterův model pěti sil.

1.1. Charakteristika podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr nám především slouží k dvěma účelům. Jedná se o vnitřní dokument, který slouží jako podklad pro řízení projektu a pomáhá odhalit slabá a kritická místa. Slouží jako nástroj pro ověření reálnosti podnikatelských myšlenek. Velký význam pak má v případě, že hodláme projekt financovat za pomoci externích zdrojů. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může přesvědčit investory nebo finanční ústav k poskytnutí potřebného kapitálu.¹

1.2. Struktura podnikatelského záměru

Žádný přesný návod a návrh obsahu podnikatelského záměru neexistuje. V publikaci Podnikatelský záměr a investiční rozhodování uvádí Jiří Fotr a Ivana Součková základní části, které by takový dokument měl obsahovat.

- Realizační resumé
- Charakteristika firmy a její cíle
- Organizace řízení a manažerský tým
- Přehled výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
- Shrnutí a závěry
- Přílohy

1.2.1. Realizační resumé

- Charakteristika produktu či služby, přednosti a jejich vlastnosti a jejich porovnání s konkurencí
- Vymezení trhu, na který firma hodlá vstoupit, návrh distribučních cest, které hodlá využít

¹ FOTR, J, SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

- Vyhodnocení manažerského potenciálu a zkušeností pro daný záměr
- Analýza finanční situace a odhady potřebného kapitálu a výše zisků projektu
- Strategický záměr firmy v horizontu 3 - 5 let a nástin dlouhodobých cílů

Realizační resumé je uváděno jako první část dokumentu, ale její vyhotovení se realizuje až jako poslední krok při sestavování podnikatelského záměru. Jedná se však o nejdůležitější část. Případný investor má tak možnost se hned na úvod informovat o základních charakteristikách projektu i firmy a v stručné formě získá přehled očekávaných výsledků.

1.2.2. Charakteristika firmy a její cíle

Charakteristika firmy by měla zachycovat zejména přítomnost a budoucnost firmy, ale i její minulost, a to z hlediska podnikatelských cílů. Vymezení cílů by mělo být reálné i motivující. Návrhy cílů pak mají mít určitou formu a mají být podloženy dokumenty.

1.2.3. Organizace řízení a manažerský tým

Hlavní součástí tohoto okruhu by měl být na prvním místě přístup k řízení projektu. Pro potenciální investory jde o nezanedbatelnou a podstatnou informaci, zda má firma dostatečně kvalitní a zkušené manažery. Na to navazuje i charakteristika klíčových vedoucích pracovníků, což odráží potenciál firmy z hlediska marketingu, technického zázemí a financí. Dalším bodem je politika odměn a organizační schéma firmy.

1.2.4. Přehled výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie

Zahrnuje následující témata:²

- Analýza konkurence a trhu
- Program služeb
- Marketingové strategie
- Technologie a rozsah služeb
- Zaměstnanci
- Analýzy finančních záměrů

² FOTR, J. a SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Grada Publishing a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

- Rizikovost projektu a opatření pro minimalizaci rizik

1.2.5 Shrnutí a závěry

Nedílnou součástí tohoto oddílu bude časový plán projektu a jeho realizace a rovněž soubor základních poznatků a výsledků podnikatelského záměru.

1.2.6 Přílohy

V přílohách podnikatelského záměru je vhodné použít například výkazy zisků a ztrát, výkazy cashflow, výsledky marketingových a reklamních akcí, technické a technologické schéma služby, návrh grafické podoby služby.

Zásady pro sestavení kvalitního podnikatelského záměru podle Jiřího Fotra:

- Jednoduchost a srozumitelnost
- Stručnost, podnikatelský záměr by neměl mít víc jak 50 stran
- Musí přesvědčit zpracováním i obsahem
- Jasně definování příležitostí na trhu a konkurenčních výhod
- Návrh musí být reálný
- Neměl by podceňovat ani přeceňovat možnosti podniku
- Identifikace slabých míst
- Plán musí být správný po formální stránce

Okolí podniku není neměnné, často se mění a vyvíjí, proto musíme podnikatelský záměr chápat jako *živý dokument*. Z toho vyplývá, že podnikatelský záměr je nutné aktualizovat, aby byl platný i v nových podmínkách.

Podnikatelský záměr se dá chápat jako strategický plán činností a soubor prostředků k získání kapitálu.

1.3 Proces přípravy a realizace projektu

Přípravu a realizaci podnikatelských projektů od vzniku základní myšlenky až po uvedení projektu lze shrnout jako posloupnost tří fází:³

- Předinvestiční fáze

³ VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. vyd. Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

- Investiční fáze
- Operační (provozní) fáze

Každá fáze je z hlediska úspěšnosti projektu velmi důležitá, ale největší pozornost bychom měli věnovat **předinvestiční fázi**, neboť životaschopnost projektu bude ve velké míře záviset na získaných informacích v oblasti marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické a na interpretaci těchto poznatků.[3]

1.3.1 Předinvestiční fáze

Má zpravidla tři dílčí etapy:

- Identifikace podnikatelských příležitostí
- Předběžný výběr projektu, analýza variant
- Zhodnocení projektu a jeho možná realizace

Získané podněty je nutné posoudit a vyhodnotit před jejich zpracováním do podoby podnikatelského projektu. Určitou formou hodnocení jednotlivých příležitostí jsou **studie příležitostí**. Jejich cílem je informace zpracovat do takové podoby, která by umožnila alespoň v hrubé míře posoudit efekty a nadějnost projektu. Studie by neměly být nákladné a spíše by měly být stručné. Upřednostňuje se využívat agregované informace a odhady než detailní analýzy. Výsledkem vyhodnocení je následná selekce podnikatelských příležitostí. Nejdůležitějším úkolem studií je eliminovat ty, z nichž vyplývá např. velké rizikovost projektu, obrovská finanční náročnost, nízká ekonomická efektivnost.

1.3.2 Investiční fáze

Lze ji vnímat jako větší počet činností, které tvoří vlastní náplň realizace projektu.

Investiční fáze se nejčastěji skládá z[3]:

- Tvorby finanční, organizační a právní základny pro realizaci projektu
- Vyhodnocení a výběru dodavatelů
- Získání pozemků a výstavby
- Předvýrobního marketingu včetně zajištění zásob
- Náboru a zaškolení personálu

Důležitá je kontrola časového plánu realizace, okamžitá identifikace odchylek a posouzení jejich vlivu na změnu termínu zavedení projektu do provozu.

V investiční fázi je tedy základním faktorem čas. „*Prostředky a čas vynaložený pro dokonalou přípravu projektu a plánu realizace se obvykle mnohonásobně vyplatí.*“

1.3.3 Provozní fáze

Protože cílem mé bakalářské práce je vytvořit návrh elektronického obchodu, rozvoj a inovace firmy, o této fázi se zmíním jen okrajově, a to zejména z hlediska krátkodobého náhledu na projekt.

Problémy vzniklé v provozní fázi je třeba posuzovat ze dvou hledisek.

1.3.4 Krátkodobý pohled

Většina problémů vychází např. z nedostatečné kvalifikace zaměstnanců nebo nezvládnutí technologických procesů. Jejich původ vzniká již v realizační fázi.

1.3.5 Dlouhodobý pohled

Týká se celkové strategie projektu. Pokud se zvolené technologie i základní předpoklady ukázaly jako mylné, pak realizace nápravných opatření je velmi obtížná a mnohdy i nákladná. Využití nevhodných nebo chybných informací a předpokladů ve studii projektu pak vede k tomu, že náprava bude velice obtížná.

1.4 Strategie projektu

Jde o projekt existující firmy, proto je třeba se opírat jak o analýzy a hodnocení firmy, znalost silných a slabých stránek, tak i o výsledky marketingového výzkumu.

Základní prvky strategie:⁴

- geografická strategie
- strategie tržního podílu
- marketingová strategie

⁴ VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. vyd. Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

1.4.1 Geografická strategie

Reálná pozice firmy se stanoví z relevantního trhu, a to především z hlediska geografického zaměření svých aktivit. Typy geografických strategií jsou tvořeny segmenty, které jsou omezeny regionálním a lokálním trhem, zvolenými segmenty ve vybrané geografické oblasti, segmenty národního trhu a celosvětového trhu.

1.4.2 Strategie tržního podílu

Míra tržního podílu má svou důležitost zejména v návaznosti na rentabilitu firmy. Také malý podíl na trhu může být vyvážen vysokými zisky vzhledem k specifickému okruhu zákazníků či jedinečnosti produktů. Růst podílu na trhu je spojen s rostoucími investicemi a růstem marketingových nákladů. Může docházet i k poklesům rentability firmy, pokud výnosy nerostou stejně rychle. Následný nárůst prodejů (v delším časovém horizontu) umožní těžit z ekonomických výhod.[3]

Podle Jiřího Fotra lze však rozlišit tři způsoby tržní strategie

- Nákladové prvenství
- Diferenciace
- Tržní výklenek

Nákladové prvenství si klade za hlavní cíl dosažení a udržení nižších nákladů než konkurence. Vychází tak z předpokladu, že trh opouští nejdříve subjekty s nejvyššími náklady. Tato strategie tedy slouží jako částečná ochrana před konkurencí. Je však zapotřebí vyrábět či prodávat ve velkých objemech, s čímž je spojeno dosažení velkého tržního podílu.[3]

*Strategie diferenciac*e poukazuje na odlišení služeb a produktů, které firma nabízí na rozdíl od konkurence. Jde zejména o unikátní vlastnosti, a tím do značné míry váže zákazníka na značku výrobku.[3]

Strategie tržního výklenku se soustřeďuje na jasně vymezený cíl, a tím je omezení se jen na určitou skupinu zákazníků, produktů či lokálně omezený trh.

Pro účely tohoto projektu jsem se rozhodl kombinovat strategii diferenciac e a tržního výklenku. Hlavním důvodem je nasycenost trhu, malý tržní podíl a cíl firmy, proto není

možné předpokládat dostatečnou poptávku v případě zvýšení prodávaného množství zboží při snížení ceny.[3]

1.5 Podnikání prostřednictvím internetu

V následující kapitole rozeberu problematiku internetového obchodování a jeho podoby. Na závěr jsou pak uvedeny legislativní úpravy pro uživatele internetu.

1.5.1 Internet

Internet je celosvětová počítačová síť. V mnoha ohledech a parametrech se podobá běžné počítačové síti. Jde tedy o vzájemné propojení počítačů kabely nebo bezdrátově. Díky tomu mohou spolu počítače komunikovat, předávat si nebo sdílet informace. Kterýkoliv počítač tak snadno může komunikovat s libovolně vybraným jiným počítačem, který však musí být taktéž zapojen do sítě. Internet je propojením již stávajících sítí, které mají určitou strukturu a rozdělení. Tím je umožněna komunikace mezi jednotlivými podsítěmi Internetu, které jsou trvale propojeny datovými spoji s velkou průchodností. Internet (WAN) je tedy propojením lokálních sítí (LAN) po celém světě pracujícím na základě protokolu TCP/IP.⁵

1.5.2 Elektronický obchod

Využívání tzv. elektronického podnikání zahrnuje velké spektrum produktů, služeb a aplikací. Pro realizaci obchodních operací se využívají internetové infrastruktury a elektronické komunikační kanály. Internet je vedle televize nejpoužívanější informační médium a za posledních 15 let se vyvinul v interaktivní komunikační a obchodní impérium. Největší předností e-obchodu je provoz 24 hodin denně a přístup téměř odkudkoliv, kde máme možnost používat počítače či mobilní zařízení.

Tento fakt odráží i nárůst tržeb za poslední dekádu. Jak již jsem předeslal, výhody elektronického obchodu spočívají v on-line provozu, minimálních provozních nákladech a obrovském zákaznickém potenciálu. Na druhou stranu existují i hrozby, které sebou internet nese. Zejména nedokonalá právní ochrana v některých případech a

⁵ GÁLA, J. a kol. Podniková informatika. Grada Publishing a.s., 2006. 482 s. ISBN 802-471-278-4

nebezpečný únik informací v případě nezabezpečené sítě či ohrožení hackerem. I přesto všechno je elektronický obchod nejrychleji se rozvíjejícím druhem podnikání.

Elektronický obchod zahrnuje jak produkty, které jsou nabízeny prostřednictvím datových sítí a jejich doručení koncovému zákazníkovi probíhá v hmotné podobě, tak i aplikace či služby doručované digitálně.

1.5.3 Právní úprava

Již jsem zmínil rychlost, s jakou se toto odvětví rozvíjí, proto existuje hned několik norem, které upravují oblast elektronického obchodu. Můžeme sem zahrnout:

- Zákon č. 227/2000 sb. – zákon o elektronickém podpisu
- Zákon č. 256/1992 sb. – zákon o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 121/2000 sb. – autorský zákon pro úpravu duševního vlastnictví
- Zákon č. 527/1990 sb. – patentový zákon

Vláda se samozřejmě snaží elektronický obchod podpořit. Je to jeden z daňových příjmů do státního rozpočtu. Mezi dokumenty, které se zabývají podporou elektronického obchodu patří:

- Bílá kniha
- Zelená kniha

Bílá kniha je dokument z roku 2003 a obsahuje seznam legislativních úprav a kroků pro oblasti:

- Vedení elektronického účetnictví (zákon o účetnictví a platebním styku)
- Vystavení elektronické faktury
- Uzavírání smluv pomocí internetu (občanský a obchodní zákoník)

Její součástí je též soupis návrhů na změnu zákona o dani z příjmu a zákona o zadávání veřejných zakázek pro využívání internetu a informačních technologií. *Bílá kniha* navázala na *Zelenou knihu*, která vešla v platnost v roce 2001.

1.5.4 Základní členění internetového obchodu

- **B2C** – *business to customer* – jedná se o prodej zboží koncovému zákazníkovi prostřednictvím Internetu, v ČR je tato služba nejčastější
- **C2C** – *customer to customer* – jedná se u burzy, výměny, aukce, kde Internet je prostředníkem mezi nabízejícím a poptávajícím
- **B2B** – *business to business* – znamená obchodování mezi firmami, zpravidla se jedná o dlouhodobější obchodní vztah, který je smluvně podchycen
- **C2B** – *customer to business* - je tak označována skupina obchodů využívající spotřebitelů a jejich služeb, které prodávají podnikateli a ten je sjednocuje za účelem dalšího obchodování.[2]

1.5.5 Základní pojmy v elektronickém obchodování

- **e-Commerce** – obvykle tento termín označuje vlastní obchodování, marketing a komunikaci se zákazníkem prostřednictvím internetu. Má tedy plnit účely jako zvýšení zisku a obrátu podniku, rozšiřování okruhu zákazníků, vylepšení image společnosti.

Zahrnuje jak uzavírání smluv a obchodů prostřednictvím internetu, tak i přenos informací, dokumentů a v neposlední řadě i komunikaci pomocí e-mailů. Internet tedy podniku nabízí využití nejnovějších informačních, datových a komunikačních technologií pro zvýšení efektivnosti při budování vztahů mezi zákazníkem a podnikem.

- **e-Business** – dalo by se říci, že se jedná o širší pojem než je e-commerce. Zahrnuje transformaci procesů vně i uvnitř podniku spojenou s poskytováním služeb a prodejem zboží.
- **e-Banking** – s nárůstem uživatelů, kteří dennodenně využívají internet a nejmodernější technologie, šel ruku v ruce i vývoj nových produktů nabízených bankami. Uživatel tedy dostal například možnost ovládat svůj účet on-line prostřednictvím internetu, uskutečňovat bezhotovostní platby bez návštěvy

bankovní pobočky a jiné. Tím došlo k prudkému zvýšení transakcí uzavíraných elektronickou formou.

1.6 Analýza vnějšího prostředí

Podnik je v každém okamžiku své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí.

Tyto vlivy mohou být buď částečně či zcela ovlivnitelné a jednotlivé faktory mohou různými způsoby působit na marketingová rozhodnutí. Rozsah a síla těchto vlivů se jen velmi obtížně odhadují.⁶

Základem úspěšné firmy je věnovat pozornost interním i externím stránkám podnikání.

Je známo, že marketingové prostředí pravidelně vytváří jak nové podnikatelské příležitosti, tak sebou nese i určité hrozby. Velké množství podnikatelských subjektů však není schopno chápat změny jako nové příležitosti. Změny většinou ignorují a zaznamenají je až se zpožděním, což na konkurenčním trhu znamená velkou ztrátu.⁷

Marketingové prostředí se nejčastěji dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

Mikroprostředí zahrnuje vlivy, které bezprostředně ovlivňují schopnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků.

Řadíme sem zákazníky, podnik, konkurenci, ale i dodavatele a distributory. Na rozdíl od toho makroprostředí obsahuje vlivy širokého okolí

podniku. Někdy se také nazývají jako společenské vlivy, které na mikroprostředí působí jako na jeden celek.

Jde o vlivy politické, právní, sociální, ekonomické, technicko-technologické, demografické, přírodní a kulturní vlivy.

⁶ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vydání. Grada Publishing a.s., 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

⁷ KOTLER P. a kol. Moderní marketing. 4. vydání. Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7

1.6.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku znamená na jedné straně pro podnik obrovskou škálu nových možností a příležitostí, ale na druhé straně je plné rizik, se kterými se podnik střetává a je nucen je úspěšně řešit, má-li dosáhnout svých vytyčených cílů a dosahovat úspěchu.⁸

Celosvětové prostředí se velmi rychle mění, a proto je nezbytné, aby firmy neustále sledovaly působení všech sil ve svém okolí. Jednotlivé síly však nemají až takový výsledný význam jako důsledky vzájemného působení těchto sil.

Dle Philipa Kotlera působí v makroprostředí podniku následující následující vlivy:

- politické
- právní
- sociální
- ekonomické
- technicko-technologické
- demografické
- přírodní
- kulturní

1.6.2 Demografické prostředí

Demografie zkoumá populaci. Populace pro firmu je ekvivalentem zákazníků, kteří vytvářejí trh. Marketingoví experti se zaměřují na zkoumání lidí v jednotlivých regionech, změny jejich postojů, preferencí a zájmů, dále sledují tempo růstu obyvatelstva v oblastech a hlavně věkovou strukturu populace.

Veličiny ovlivňující demografické prostředí:

- růst světové populace
- věková struktura obyvatelstva
- gramotnost
- druhy domácností

⁸ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vydání. Grada Publishing a.s., 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

- migrace populace
- etnické specifika a trhy

1.6.3 Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory jsou ty, které ovlivňují strukturu výdajů a kupní sílu koncových spotřebitelů. Je proto naprosto nezbytné, aby podniky sledovaly změny reálných příjmů obyvatelstva a změny ve struktuře výdajů.

Marketingoví poradci podniků se zejména musejí ohlížet na:

- příjem obyvatelstva
- výši úspor
- výši spotřebitelských úvěrů
- cenovou úroveň

1.6.4 Přírodní prostředí

Výrazné zhoršování životního prostředí v posledních letech vedlo celosvětovou veřejnost k názoru, že je třeba se snažit minimalizovat rány, které těžký průmysl, chemické závody ale i sám člověk svou činností přírodě zasazují.

Existují celosvětové úmluvy a limity, které musí podniky pečlivě kontrolovat a neustále sledovat změny a vývoj nových legislativních úprav v oblasti ochrany životního prostředí. Tato oblast představuje jednu z největších hrozeb pro podniky v podobě sankcí, ale i nové možnosti z pohledu dotací.

Posledních 5 let je nejdiskutovanějším tématem prudký úbytek nerostného bohatství vlivem obrovské spotřeby.

Toto téma by se dalo jednoduše shrnout do 4 hlavních poznatků:

- nedostatek nerostných surovin
- rostoucí stupeň znečištění životního prostředí
- zvýšení cen energií
- postoj vlády a nadnárodních organizací k ochraně životního prostředí

1.6.5 Technologické prostředí

Nové technologie zahrnují veškeré změny ve výrobních postupech, produktech i použitých surovinách. Velkou měrou se podílejí na rozvoji jednotlivých průmyslových odvětví a podniků. Poskytují prostor pro vznik nových výrobků a tak vznikají i nové trhy. Je důležité, aby podniky dokázaly držet krok s vývojovými trendy jinak se mohou dostat až na hranici existence. Technologie jsou tedy jedním z nejsilnějších externích vlivů, které ovlivňují lidské životy.

1.6.6 Politické a legislativní prostředí

Pro rozvoj a ochranu podnikatelské sféry je nezbytné, aby byla zavedena a fungovala legislativa, která bude tuto sféru chránit.

Mezi nejdůležitější opatření patří:

- Chránit práva spotřebitele
- Zamezit lživé reklamě
- Potlačit nekalou soutěž

Marketingové kroky a rozhodnutí však jsou ovlivněny nejen zákony, ale i vládními organizacemi a vlivnými subjekty.

1.6.7 Sociální a kulturní prostředí

Je dokázáno, že člověka nejvíce ovlivňuje jeho prostředí, ve kterém žije, a také zkušenosti poznatky nabyté v průběhu života. Proto je nezbytné, aby se marketéři dokázali v této oblasti orientovat a pokusili se získat co nejvíce informací od potenciálních či stávajících zákazníků. V průběhu lidského života se preference, zájmy a potřeby člověka mění, a proto je nutné sledovat následující vztahy[9]:

- Vztah člověka k sobě samému
- Vztah člověka k druhým lidem
- Vztah člověka ke společnosti, ve které žije
- Vztah člověka k přírodě
- Vztah člověka k organizacím

1.7 PEST analýza

Úkolem PEST analýzy je definovat oblasti, jejichž změny by mohly významně ovlivnit podnik a má pomoci při odhadech možných změn klíčových oblastí. Tyto změny mohou mít velký vliv na pozici podniku na trhu a jsou signálem pro změnu či modifikaci strategie podniku v konkurenčním prostředí. Jako většina analýz také PEST dokáže podnik upozornit na blížící se rizika či vznikající příležitosti.[11]

Cílem PEST analýzy je dokázat odlišit faktory, které budou mít pro daný podnik význam a eliminovat nepodstatné faktory. Pro každý podnik se tyto faktory mohou lišit, a proto nejsou pro všechny stejně důležité. Faktory sloužící jako podklady pro analýzu:

- Vytvoření souboru vlivů
- Pomůže určit hlavní vlivy okolí na podnik
- Zobrazí historické vlivy a nastíní vlivy, které mohou v budoucnu podnik ovlivnit

1.7.1 Analýza mikroprostředí

Jedná se o prostředí přímo ovlivňující podnikání v daném odvětví a uvnitř daného podniku. Hlavní předměty zkoumání jsou konkurence a možnosti odvětví. Jde nám tedy o nalezení prvků, které činí dané odvětví více či méně atraktivní. Zákazníci, konkurenti a dodavatelé jsou ti, kteří mikroprostředí ovlivňují nejvíce [11]

1.7.2 Zákazníci

Každý podnik má vytyčený hlavní cíl, a tím je oslovit co možná nejvíce zákazníků. Není tedy chybou je považovat zákazníky za hlavní faktor ovlivňující marketingové mikroprostředí. Zákazníci však netvoří jednotnou skupinu, jsou ovlivňováni strategií, jakou se na ně podnik zaměří, jeho činnostmi a trhem. Produkty, které podnik vytvoří, pak zákazníci využívají a podle jejich vztahu k produktům je můžeme rozdělit na[9]:

Zákazníka, který kupuje popřípadě platí za výrobky a služby, ale nejsou nutně určeny pro něj.

Spotřebitel, který služby a výrobky využívá ale sám je kupovat či platit nemusel.

1.7.3 Dodavatelé

Dodavatelé jsou strategicky velmi důležití pro fungování podniku. Je nutné sledovat aktuální stav a možnosti dodavatelů a případně si umět vybrat odpovídající kvalitu, cenu a zodpovědný přístup u dodavatelů. Z tohoto důvodu se doporučuje, aby podnik nebyl závislý pouze na jednom dodavateli. Není nic horšího pro podnik, než se dostat do krizových situací vlivem nespolehlivých dodavatelů. Dodavatelé pomáhají podniku plnit podnikatelské cíle.

1.7.4 Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé jsou subjekty, které se zaměřují na prodej zboží, jeho distribuci, dopravu a pomáhají při hledání zákazníků. Většinou se jedná o firmy podnikající v oblasti skladování a distribuce.

1.7.5 Konkurence

Jak uvádí Philip Kotler „Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy největší konkurenty kopírují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají“.

Základní snaha podniku je uspokojit potřeby zákazníka. V případě konkurence na trhu se vždy musíme snažit uspokojit zákazníky lépe než naši konkurenti.

Konkurence pro podnik představuje reálné či potencionální nabídky, které mohou být zákazníkům nabídnuty jako substituty našich služeb nebo výrobků. Je nezbytné neustále mít přehled o konkurenci na námi osloveném trhu.

Trh se neustále mění a podniky tak mají možnost svou vlastní činností ovlivnit konkurenty na trhu. Konkurence je určitou formou stimulace a tlaků, které nutí podnik[9]:

- Usilovat o vývoj nových a zdokonalení stávajících výrobků a služeb
- Usilovat o snížení nákladů výroby
- Efektivně využívat finance a investovat

Můžeme tedy rozdělit dva typy konkurenčních tlaků a stimulů:

➤ **Substituční konkurence**

Jde o konkurenci mezi dodavateli služeb a zboží z různých odvětví, které jsou však určeny stejné skupině spotřebitelů. Většinou se jedná o dodavatele, kteří nabízejí odlišné výrobky, ale ty slouží stejnému účelu nebo ty, kteří se snaží uspokojit své zákazníky inovací či vývojem nových produktů.

➤ **Komoditní konkurence**

Teorie komoditní konkurence se zabývá vztahem dodavatelů stejného druhu zboží. Lze na ni nahlížet dvěma způsoby:

Homogenní konkurence, kde hlavním konkurenčním znakem je cena, protože dochází ke střetu výrobců stejných homogenních výrobků, stejné kvality a způsobu využití. Dalšími prvky však ještě mohou být doplňkové služby či usnadnění nákupu produktů.

Heterogenní konkurence se vyskytuje u dodavatelů odlišných produktů. Zde je možné konkurovat jak designem, funkčností, kvalitou a do jisté míry i cenou.

1.8 Porterův model pěti sil

Konkurenční síly ovlivňují podniky na vymezeném trhu a určují tak i jeho pozici. Zdroje konkurenčních tlaků, reakce rivalů na trhu, intenzita konkurenčních tlaků v aktuální situaci a v budoucím období jsou hlavní východiska pro analýzy konkurenčních sil.

Běžným nástrojem analýzy se v této oblasti stal ***Porterův model pěti sil***.

Vychází z předpokladu, že strategickou pozici podniku v určitém odvětví a na zvoleném trhu určuje působení 5 činitelů konkurenčních sil. Tyto konkurenční síly jsou navzájem provázány, a pokud dojde ke změně jedné síly, ovlivní to i ostatní síly.

Jinými slovy model zobrazuje základní faktory působící na podniky a ovlivňující ziskovost odvětví.

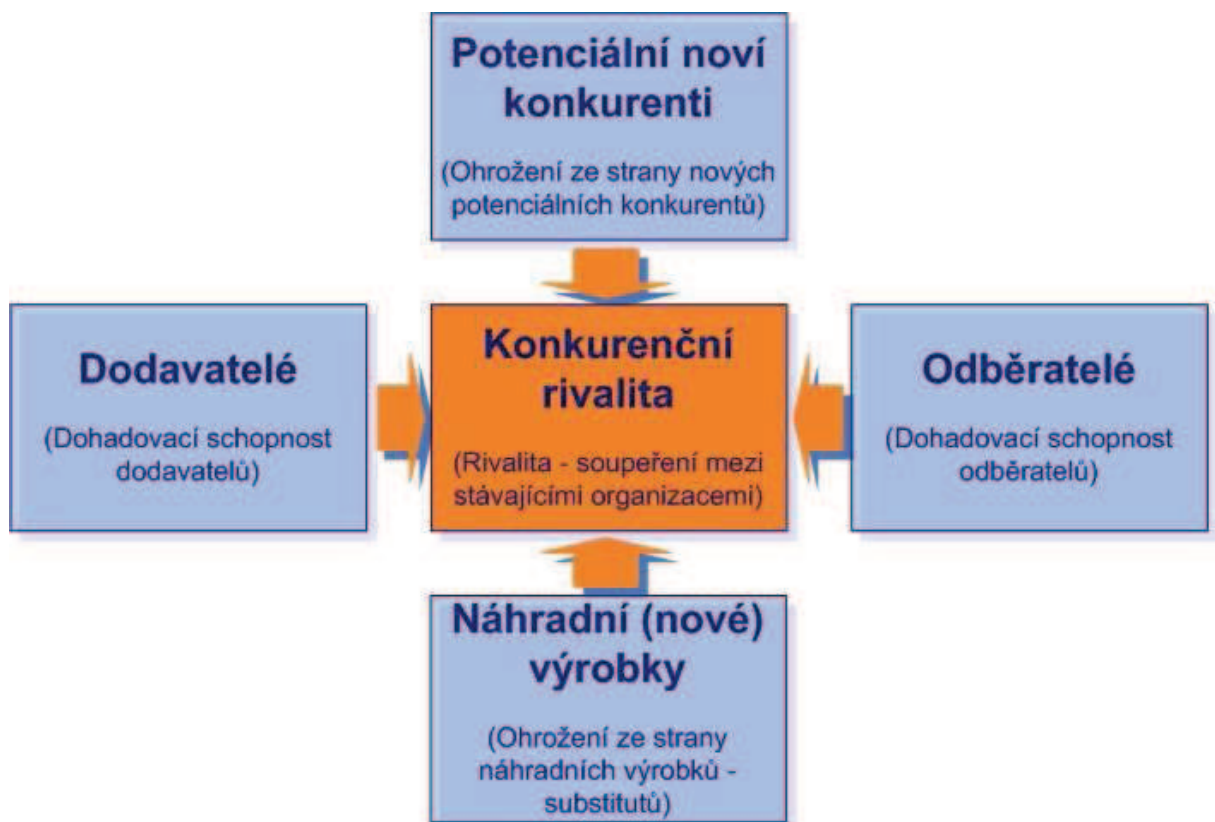
Můžeme tak selektovat například hrozby, které pro podnik mohou představovat velkou rivalitu mezi podniky, velkou smluvní sílu kupujících, kteří se snaží tlačit cenu dolů, požadavky na vyšší kvalitu produktů, obrovskou smluvní sílu dodavatelů a existenci

substitučních produktů. Na druhé straně opačné výsledky pro nás naznačují nové příležitosti.

Proto je nutné povšimnout si nejen hrozeb, ale cíleně se zaměřit i na hledání nových příležitostí a vybrat nejlepší možnou strategii.

Pět sil konkurenčního prostředí:

- Vyjednávací síla dodavatelů klíčových vstupů
- Vyjednávací síla kupujících
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitučních výrobků
- Rivalita konkurenčních firem na daném trhu



Obrázek 1: Porterův model 5 sil [11]

1.8.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se nejvíce projeví v případě, kdy dochází ke zvyšování cen surovin, změně objemu dodávek nebo snižování jejich kvality.

Největší hrozby:

- Dodavatel je jen obtížně nahraditelný
- Dodavatel má v úmyslu začít podnikat v oboru odběratele
- Neexistují substituty vstupů
- Organizovanost dodavatelů
- Nákladná změna dodavatele

1.8.2 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci se snaží vždy tlačit ceny dolů, požadovat vyšší kvalitu výrobků, a tím dostávají konkurenty do přímé konfrontace. Tyto tlaky do značné míry ovlivňují ziskovost odvětví.

Vyjednávací síly:

- Zákazník je schopen vstoupit na trh
- Zboží není pro zákazníka nezbytné
- Existence substitučních produktů
- Odvětví je tvořeno velkým množstvím malých firem s malou vyjednávací silou
- Odběr jednoho zákazníka je pro dodavatele významný
- Při téměř stejných podmínkách má zákazník možnost vybrat si mezi různými dodavateli
- Koncentrovanost zákazníků

1.8.3 Rivalita konkurenčních firem

Každý podnik se snaží o vybudování jak ofenzivní, i tak defenzivní strategie aby si dokázal vydobýt lepší pozici na trhu, a také obhájit současné postavení. Síla je pak dána intenzitou, jakou se podnik snaží vydobýt si lepší pozici na trhu, jaké nástroje používá a již zmíněnou strategií. Je však nutné zjistit, i jaké strategie používá konkurence a umět na každou z nich zareagovat. Nástroje, které se v konkurenčním boji používají, jsou různé, ale mezi nejběžnější patří[11]:

- Kvalita
- Cena
- Doplnkové služby
- Akční nabídky
- Inovace
- Reklama

1.8.4 Hrozba substitučních výrobků

Základem problému je odvěká soutěž vybraného odvětví s odvětvím nabízejícím substituty.

Může tak nastat případ, kdy se substitut stane díky výhodnější ceně a vyšší kvalitě přitažlivější.

Na podnik mohou působit následující síly:

- Ceny produktů jsou omezeny cenami konkurence a nutí podnik hledat úsporná opatření
- Srovnávání substitutů zákazníky
- Pokud má zákazník minimální náklady na změnu dodavatele produktů, zákazník se vždy obrátí na konkurenci, která jej osloví cenou a kvalitou

1.8.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hlavním faktorem ovlivňujícím vstup konkurentů do odvětví jsou zvyšující se zisky v oboru a nízké náklady pro vstup do odvětví. Jedná se o tzv. *vstupní bariéry*[11]:

- Know-how a technologie - zde výrazně působí i kvalifikovanost a zkušenosti zaměstnanců v oboru
- Tradice značky – firma profituje z oddaných zákazníků, značka je velmi dobře známá a má svou historii
- Zásahy státu a legislativní bariéry – může zde být zavedena státní kontrola odvětví, často důležité omezení je oddělení licence
- Kapitálové zatížení vstupu do odvětví

1.9 Analýza vnitřního prostředí

Analýzou vnitřního prostředí se pro podnikatelský záměr rozumí technicko-ekonomická studie.

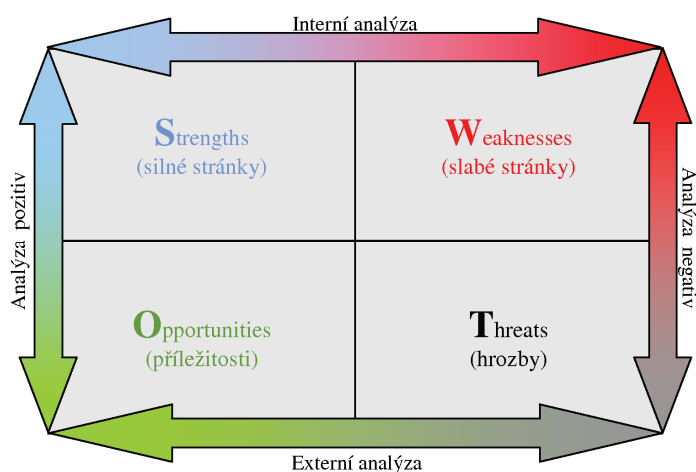
Cílem této studie je detailně rozpoznat finanční, ekonomické, technické, manažerské, marketingové a jiné aspekty projektu. Úkolem technicko-ekonomické studie je prezentovat informace, které povedou k rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu.

Jiří Fotr uvádí, že studie má obsahovat následující aspekty:

- Analýza trhu
- Umístění podniku
- Materiálová spotřeba
- Lidské zdroje
- Finanční plán
- Realizační plán

1.9.1 SWOT analýza

Analýza spočívá v hodnocení a rozboru současného stavu firmy a stavu jejího okolí. Jinými slovy se jedná o porovnání a vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, kde vnitřní prostředí je tvořeno silnými a slabými stránkami podniku a vnější prostředí zahrnuje výskyt příležitostí a hrozeb pro podnik.



Obrázek 2: SWOT analýza [11]

Důvodem proč vlastně podnik má sestavit SWOT analýzu je snaha rozvinout silné a tlumit slabé stránky a zároveň vyhledávat slibné příležitosti a odvracet hrozby. Diagram SWOT analýzy umožňuje snadnější porovnání vnitřních a vnějších vlivů okolí a jejich vzájemného působení.

Pro selekci jednotlivých faktorů se velmi často využívá brainstormingu se specialisty v oblastech, kterých se analýza týká a managementem firmy. Po brainstormingu následuje třídění podle relevantnosti k záměru SWOT analýzy. Jednotlivé položky je třeba zhodnotit všemi zúčastněnými a spočítat jakou váhu mají jednotlivé např. slabé či silné stránky a seřadit je dle důležitosti. Managementu se poté do rukou dostanou výsledky analýzy a musí učinit jasné rozhodnutí, jak s nimi naloží, a které z nich budou realizovat.

Podle Vladimíra Horáčka a Jiřího Štělce se dá velmi dobře SWOT analýza využít jako silný nástroj pro optimalizaci a stanovení správné strategie podniku, projektu či stavu stávajících procesů v podniku.

Nabízí se následující možnosti pro rozhodování:

- MAX - MAX strategie – maximalizují se silné stránky i příležitosti
- MIN – MAX strategie – minimalizují se slabé stránky a maximalizují příležitosti
- MAX – MIN strategie – maximalizují se silné stránky a minimalizují hrozby
- MIN – MIN strategie – minimalizují se slabé stránky i hrozby

| | | | |
|----------------------------|------------------------------|---|---|
| SWOT analýza | | Analýza vnitřního prostředí | |
| | | Silné stránky (Strengths) | Slabé stránky (Weaknesses) |
| Analýza vnějšího prostředí | Příležitosti (Opportunities) | <p>Strategie maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p> | <p>Strategie minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p> |
| | Hrozby (Threats) | <p>Strategie maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p> | <p>Strategie minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p> |

Obrázek 3: Grafické znázornění SWOT analýzy [11]

První kvadrant – podnik se nachází v nejsilnější pozici, kdy využívá silné stránky, které podporují využívání příležitostí. Výsledkem této strategie by měl být ofenzivní přístup podniku a orientace na růst firmy.

Druhý kvadrant – podnik má dostatek příležitostí na trhu, ale je limitován slabými stránkami při snaze o maximalizaci využití tržních příležitostí.

Třetí kvadrant – na podnik působí velké množství externích rizikových faktorů a dochází tak k útlumu silných stránek firmy. Cílem v této situaci je eliminace okolních hrozeb a maximální využití silných stránek.

Čtvrtý kvadrant – jedná se o nejméně žádanou pozici podniku. Podnik je omezován slabými stránkami zevnitř a navíc na něj působí mnoho negativních vnějších vlivů. Firma se musí uchýlit k velkému množství ústupků a kompromisů nebo úplně vyklidit pozici na trhu.

2. Analýza současného stavu

Firma působí na trhu již 15 let a má stabilizovanou obchodní síť a svůj podíl na trhu asi 5%. Zakládá si na stálých obchodních zástupcích. Společnost Internova - CZ GmbH, spol. s r.o. je zapsaná v obchodním rejstříku v oddílu C vložka 12869, IČO : 49452266. Jedná se o obchodní firmu, která dodává na český a světový trh nářadí, nástroje a podpůrné chemické prostředky od renomovaných evropských, ale i zámořských firem. Společností dodávané výrobky jsou před uvedením na trh prověřeny podle platných zákonů a nařízení. Všechny chemické produkty jsou automaticky prověřeny autorizovanou osobou dle zákona 157/1998 Sb., a je na ně vydán bezpečnostní certifikát.

Obchodní jméno společnosti: Internova CZ - GmbH spol. s r.o.

Sídlo: 26. dubna 245, Uherský Brod

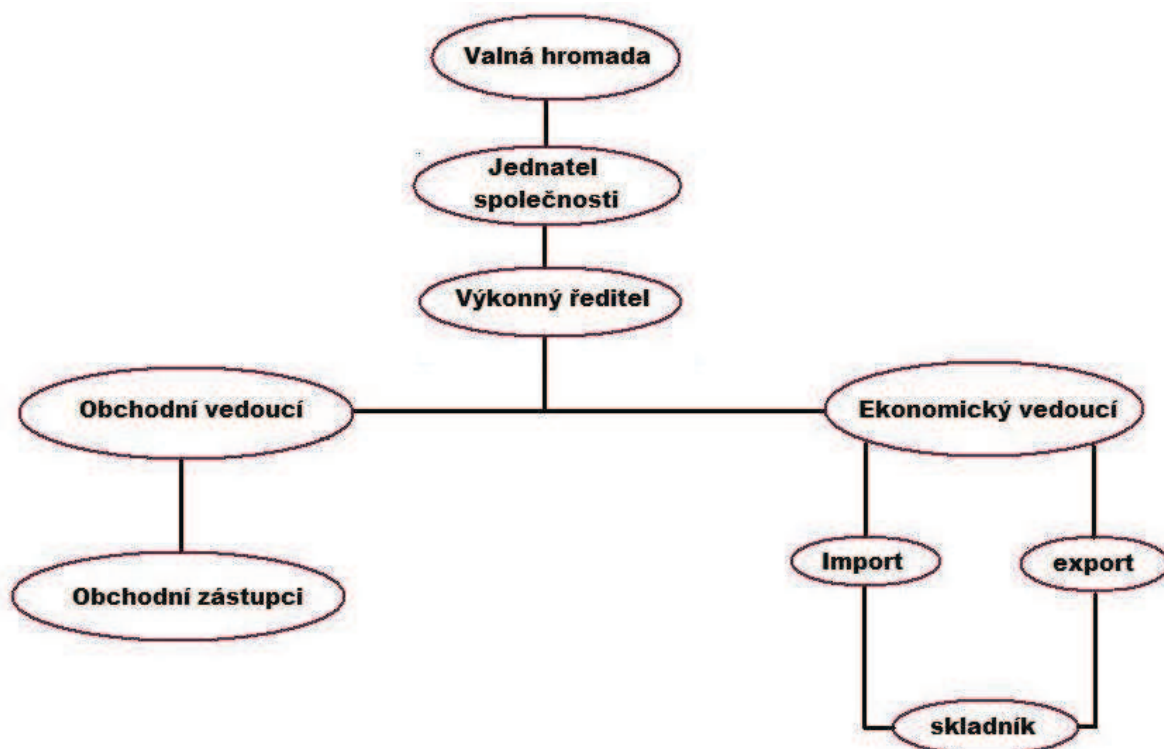
688 01 Czech Republic

IČO: 49452266

Oblast podnikání: společnost vystupuje na trhu údržbářských a opravárenských produktů

Společnost Internova - CZ GmbH, spol. s r.o. zaměstnávala k 4.2.2008 24 stálých zaměstnanců. Z uvedeného počtu je 17 obchodních zástupců po celé ČR. Management firmy tvoří: 3 spolumajitelé, kteří jsou zaměstnanci společnosti zastávající funkce *generálního ředitele, finančního ředitele a jednatele*. Dále ve firmě pracují *obchodní ředitel, vedoucí právního oddělení, účetní a vedoucí skladu*. Společnost vede podvojně účetnictví, účetní závěrka podléhá auditu a společnost je registrovaným plátcem DPH.

2.1 Organizační struktura firmy



Obrázek 4: Organizační schéma společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Firma INTERNOVA - CZ GmbH, spol. s r.o. má celkem jednoduchou organizační strukturu. Je to dáno tím, že jde o malou obchodní firmu. Jako u většiny firem je i zde nejvyšším orgánem valná hromada. Pro společnost samotnou je to však pozice jednatele a výkonného ředitele. Jak je již z grafického znázornění patrné, firma obsahuje 2, na sobě nezávislé, jednotky zajišťující veškeré obchodní a ekonomické aspekty podnikání. Obchodní vedoucí má k dispozici 17 obchodních zástupců po celém území České republiky. Ekonomický vedoucí zajišťuje všechny import a export skladového a nového materiálu. K dispozici má pouze jednoho zaměstnance, který pracuje na pozici skladník. V současné době je tento stav dostačující, ale s plánovaným rozšířením nabídky i v souvislosti se zřízením internetového obchodu a nové prodejny se skladem je vedením kladen důraz na posílení především oblasti ekonomického oddělení, zejména nábor pracovních sil na pozici skladník.

2.2 Předmět podnikání

Internova - CZ GmbH, spol. s r.o. byla založena v roce 1993 a převážná část základního kapitálu patřila německým partnerům. Společnost zpočátku využívala pouze pronajaté prostory a spoléhala se více na kvalitu než kvantitu nabízených produktů. Podle vedoucího managementu bylo nejsložitější získat si jméno a stabilní postavení na trhu. Byl to nesnadný úkol, protože firma se pohybovala na trhu, který má široký záběr produktů a tento není úplně přesně vymezen ani v současné době. Postupem času se firma stabilizovala a přešla zcela pod kontrolu tuzemských vlastníků. V současné době je firma obchodní organizací s vlastní obchodní sítí. Vystupuje hlavně na trhu údržbářských a opravárenských produktů v ČR i na mezinárodní úrovni. Firma disponuje nabídkou kolem 25000 skladových položek zboží převážně od zahraničních výrobců světových značek. (USA, Velká Británie, Německo, Švýcarsko...).

Nabízený sortiment:

- Přípravky promazání
- Odmašťovací, uvolňující a čisticí produkty
- Řezné oleje a pasty
- Povrchové úpravy – spreje a laky
- Tmely a lepidla
- Ochranné a mycí produkty
- Čisticí produkty pro automobily
- Speciální podpůrné chemické produkty
- Údržbářské nářadí a nástroje

2.3 Obchodní situace firmy

Následující kapitola mapuje současnou situaci společnosti a její pozici na trhu opravárenských a údržbářských produktů.

2.3.1 Analýza trhu, vývoj tržeb, tržový podíl, konkurence

Společnost Internova - CZ GmbH, spol. s r.o. je velmi opatrná na svá soukromá data a informace, ale i tak jsem dostal svolení k vyčíslení jejich aktivit na trhu a v obchodování.

Firma se pohybuje na světovém trhu , který svým širokým spektrem produktů a průmyslových oblastí není přesně vymezen.

Tento trh zahrnuje následující odvětví:

- Údržbu
- Průmyslové podniky
- Autoservisy
- Opravy

Společnost Internova - CZ GmbH, spol. s r.o. vstupovala na trh jen asi ze 40 prověřenými a schválenými skladovými položkami. K počátku letošního roku nabídka skladových položek přesáhla hranici 25000. V současné době má firma stabilní pozici na trhu ale musí čelit tvrdé konkurenci zahraničních firem jako jsou Wurth, Werner, Retsa, Ploberger. V ČR nepocítuje nijak významně tlak konkurence a její nejvýznamnějšími obchodními partnery jsou například ČEZ, ŠKODA, OKD, E-ON, TRANSGAS...

Na trhu již několik let zastává v průměru 5% podíl a mimo období stagnace ekonomiky ČR je její tržní podíl stabilizovaný. Společnost v období 2007/2008 začínala významně sílit ve světovém měřítku, a to díky klesajícímu kursu USD. Většina nabízených produktů pochází právě z USA a Kanady.

Vývoj tržeb od počátku také závisel na stavu a vývoji ekonomiky v ČR. Od doby tzv. „balíčků“ firma Internova - CZ GmbH, spol. s r.o. vykazuje meziroční nárůst tržeb v rozmezí 5-20%. Například za období 2006/2007 to bylo rekordních 19,8% a firma kalkuluje s podobnými odhady i pro období 2007/2008 a 2008/2009.

Díky výše popsaným vlivům se firma rozhodla v roce 2009 pro vytvoření projektu na rozšíření stávající skladové kapacity. S budováním hodlá začít ve druhém čtvrtletí roku 2010.

2.3.2 SWOT analýza

Níže jsou uvedeny výsledky šetření SWOT analýzy a jejich interpretace v podobě možností a příležitostí společnosti na trhu.

Silné stránky:

- Prosperita
- Prestiž
- Finanční stabilita
- Vysoce jakostní sortiment
- Podpora rozvoje kraje z ekonomického hlediska
- Významní velkoodběratelé

Slabé stránky:

- Generační problémy v oblasti obchodních zástupců
- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v oboru
- Pouze regionální povědomí o firmě

Analýza možností a příležitostí firmy:

➤ **Ekonomický a finanční pohled**

Společnost vykazovala v letech 2006, 2007 a 2008 postupně rostoucí zisky, a to hlavně zásluhou své stability a rostoucí ekonomiky ČR. Velkou měrou se na této skutečnosti podílí také fakt, že společnost v těchto letech nemusela vynaložit žádné velké investice do chodu společnosti a do jejího rozvoje. Ten se očekává až v následujících letech 2010 a 2011.

➤ **Inovace**

Společnost zahájila v průběhu 2. čtvrtletí roku 2008 plánování v oblasti inovace nabídky skladového zboží. Bylo rozhodnuto o navržení a vytvoření internetového on-line obchodu přístupného přímo na oficiálních stránkách společnosti. Tento krok podle analýz by měl částečně pomoci firmě s progresivnějším nárůstem tržeb zejména od menších odběratelů.

➤ **Financování společnosti**

Na počátku byla firma financována ze zakladatelského kapitálu a z investic spolujitelů společnosti. V současné době je firma soběstačná, a protože jde o obchodní firmu, veškeré financování je zajišťováno ze zisků z prodeje zboží a pronájmu vybavení. Firma také zřídila fond rezerv, kde se shromažďuje kapitál pro možné nečekané výdaje a pro financování v období krize.

➤ **Každodenní problémy firmy**

Jako každá firma založená za účelem obchodování se nejčastěji potýká s opožděnými platbami od odběratelů a s opožděnými nebo rušenými dodávkami zboží. Také je nutné, aby firma neustále kontrolovala legislativní novely v oblasti skladování, prodeje a likvidace chemických látek. V neposlední řadě se firma potýká s generačním problémem na pozicích obchodních zástupců. Několik kvalitních a dlouholetých zástupců se blíží důchodovému věku a firma zjistila, že je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil právě v této oblasti. Neustále se snaží získat nové nástupce do svých řad, ale není to jednoduchý úkol. Pro nové perspektivní zájemce bývají čtvrtletně pořádány kurzy. Získávání zkušeností je však zdlouhavý proces a financování kurzů je finančně nákladné.

➤ **Analýza konkurence**

Jak již bylo řečeno, firma dosahuje asi 5% podílu na domácím trhu a má zde velké množství konkurentů. Zejména se jedná o menší firmy. Největší podíl na trhu zabírá jen asi 10 společností, které se řadí i na světovém trhu k nejsilnějším v daném odvětví. Proto lepší orientaci v konkurenci jsem zvolil formu tabulkového porovnání konkurentů ve vybraných cílových atributech.

| Konkurenti | Kamenný obchod v ČR | | Web | E-shop | Katalog ke stažení | Vícejazyčnost webu | Zahraniční trh |
|------------|---------------------|----|-----|--------|--------------------|--------------------|----------------|
| | Ano | 10 | | | | | |
| Wuerth | Ano | 10 | Ano | Ne | Ano | Ano | Ano |
| Berner | Ano | 1 | Ano | Ano | Ne | Ne | Ano |
| Hoffman | Ne | 0 | Ano | Ne | Ne | Ne | Ano |
| Novato | Ne | 0 | Ano | Ne | Ano | Ano | Ano |
| Ploberger | Ne | 0 | Ano | Ano | Ne | Ne | Ano |
| Veidec | Ne | 0 | Ano | Ne | Ne | Ne | Ano |
| Peddy | Ano | 1 | Ano | Ano | Ano | Ano | Ne |
| Pematex | Ano | 4 | Ano | Ne | Ano | Ne | Ne |
| Kovomar | Ano | 1 | Ne | Ne | Ne | Ne | Ano |

Tabulka 1: Porovnání konkurentů na domácím trhu (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Finanční analýza

V následující kapitole je pomocí nástrojů finanční analýzy zhodnocena společnost Internova.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při zpracování této analýzy se využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech a v rozvahách.

Vertikální analýza

| VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT | 2007-2008 | 2008-2009 |
|-------------------------------|------------------|------------------|
| Tržby za prodej zboží | 7,69 | 12,31 |
| Přidaná hodnota | 1,10 | 31,25 |
| Provozní hospodářský výsledek | -1,98 | 38,2 |
| HV před zdaněním | 0,25 | 38,52 |
| ROZVAHA | 2007-2008 | 2008-2009 |
| Aktiva | 0,62 | 7,54 |
| Stálá aktiva | -0,76 | 66,11 |
| Oběžná aktiva | 14,97 | -5,06 |
| Zásoby | 121,14 | -6,25 |
| Krátkodobé pohledávky | 5,25 | -13,81 |
| Krátkodobý finanční majetek | 32,45 | 13,14 |
| Vlastní kapitál | 3,09 | 29,23 |
| Cizí zdroje | 3,38 | -30,02 |

Tabulka 2: Porovnání rozvahy a výkazů v letech 2007-2009 v % (Zdroj: rozvaha a výkazy společnosti Internova)

U firmy Internova převažuje podíl oběžných aktiv před stálými a ostatními aktivy. Stálá aktiva jsou tvořena pouze dlouhodobým nehmotným majetkem a oběžná aktiva především krátkodobými pohledávkami. V přehledu pasiv vidíme převahu vlastního kapitálu, což značí, že firma se při financování spoléhá převážně na vlastní zdroje plynoucí z příjmů z prodeje. Cizí zdroje jsou tvořeny pouze závazky.

Horizontální analýza rozvahy

| AKTIVA | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|---------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| Aktiva celkem | 11630 | 100,00% | 11702 | 100,00% | 12584 | 100,00% |
| Dlouhodobý majetek | 3161 | 27,18% | 3137 | 26,81% | 5211 | 41,41% |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 3161 | 27,18% | 3137 | 26,81% | 5211 | 41,41% |
| Oběžná aktiva | 6193 | 53,25% | 7120 | 60,84% | 6760 | 53,72% |
| Zásoby | 123 | 1,06% | 272 | 2,33% | 255 | 2,03% |
| Krátkodobé pohledávky | 4381 | 37,67% | 4611 | 39,40% | 3974 | 31,58% |
| Krátkodobý fin. Majetek | 1689 | 14,52% | 2237 | 19,11% | 2531 | 20,11% |
| Časové rozlišení | 2276 | 19,57% | 1445 | 12,35% | 613 | 4,87% |

Tabulka 3: Přehled aktiv v tis. Kč a procentuální vyjádření (Zdroj:rozvahy společnosti Internova)

V aktivech pozorujeme nárůst v roce 2008 o 7,54 %, což způsobilo zvýšení dlouhodobého hmotného majetku ve stálých aktivech o 66,11%. V rozvaze zjišťujeme investici v podobě výstavby. Zásoby se sice zvýšily v roce 2007 o 121,14%, ale vzhledem k jejich malé hodnotě nejde o nic závažného.

| PASIVA | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| Pasiva celkem | 11630 | 100,00% | 11702 | 100,00% | 12584 | 100,00% |
| Vlastní kapitál | 7196 | 61,87% | 7418 | 63,39% | 9586 | 76,17% |
| Základní kapitál | 200 | 1,72% | 200 | 1,71% | 200 | 1,59% |
| Rezervní a statutární fondy | 3416 | 29,37% | 3629 | 31,01% | 4387 | 34,86% |
| VH běžného účetního období | 3580 | 30,78% | 3589 | 30,67% | 4999 | 39,73% |
| Cizí zdroje | 4434 | 38,23% | 4284 | 36,61% | 2998 | 23,83% |
| Dlouhodobé závazky | 1706 | 14,67% | 1077 | 9,20% | 445 | 3,54% |
| Krátkodobé závazky | 2221 | 19,10% | 2977 | 25,44% | 2243 | 17,82% |
| Bankovní úvěry | 507 | 4,36% | 230 | 2,97% | 310 | 2,46% |

Tabulka 4: Přehled pasiv v tis Kč a procentuální vyjádření (Zdroj: rozvahy společnosti Internova)

V pasivech v roce 2007 sledujeme nárůst vlastního kapitálu o 29,23% a pokles cizích zdrojů o 30,02%. Je to dané především tím, že se firmě daří a zvýšil se hospodářský výsledek běžného období o 38,49% a fondů ze zisku o 20,89%. Snížení cizích zdrojů je

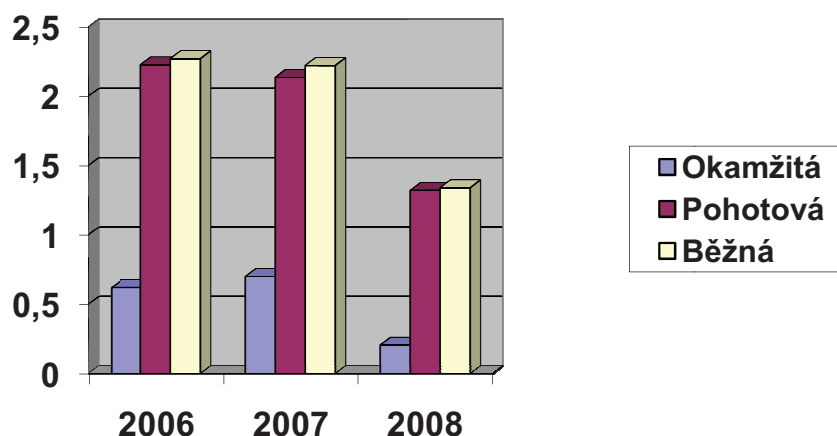
ovlivněno snížením závazků o 58,68% v dlouhodobých a 20,39% v krátkodobých závazcích.

2.4.2 Analýza likvidity

Obecně lze ukazatele likvidity charakterizovat jako podíl toho čím je možno platit k tomu, co je nutno platit. Likvidita je velmi důležitá z pohledu finanční rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům.

| Likvidita | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------|-------|-------|-------|
| Okamžitá | 0,619 | 0,698 | 0,204 |
| Pohotová | 2,225 | 2,135 | 1,319 |
| Běžná | 2,271 | 2,223 | 1,339 |

Tabulka 5: Analýza likvidity v letech 2007 – 2009 (Zdroj: výpočet autora)



Graf 1: Likvidita v letech 2007 – 2009 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.3 Analýza zadluženosti

Analýza vyjadřuje skutečnost, jak podnik používá k financování svých aktivit cizí zdroje neboli dluhy.

| Analýza zadluženosti | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Celková zadluženost | 38,13% | 36,61% | 23,82% |
| Koef. samofinancování | 61,87% | 63,39% | 76,18% |
| Doba splácení dluhu | 1,21 | 0,42 | 0,07 |

Tabulka 6: Tabulka zadluženosti (Zdroj: výpočet autora)

Firma Internova je z větší části financována z vlastních zdrojů, což snižuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu. Vlastní kapitál je totiž mnohem nákladnější než financování prostřednictvím dluhů.

2.4.4 Ukazatelé aktivity

| Aktivita | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Obrat celkových aktiv | 2,51 | 2,67 | 2,79 |
| Obrat stálých aktiv | 9,19 | 9,97 | 6,74 |
| Doba obratu závazků | 28,32 | 31,39 | 21,44 |
| Doba obratu zásob | 1,53 | 3,13 | 2,61 |
| Doba obratu pohledávek | 42,35 | 41,41 | 31,11 |

Tabulka 7: Ukazatelé aktivity (Zdroj: výpočet autora)

Obrat celkových aktiv nabývá poměrně vysoké hodnoty a tedy podnik aktivně a efektivně využívá svůj majetek.

Podle snížení obratu stálých aktiv v roce 2009 lze usuzovat o investici do zařízení, které však ještě nepřineslo žádný efekt. Jinak je hodnota obratu stálých aktiv vyšší než hodnota obratu celkových aktiv a tedy je v oboru doporučených hodnot.

Doba obratu zásob u podniku nemá významnou hodnotu, protože podnik má velmi malé zásoby.

Díky nízkým hodnotám nemá podnik téměř žádné finanční zdroje vázané na klienty a může s nimi nakládat, jak právě potřebuje, což může vést ke zvyšování rentability podniku.

Doba obratu pohledávek se každým rokem snižuje, což znamená, že má podnik dobré a stále zákazníky a neměl by mít problémy s placením svých závazků, a to i v období krize. Pouze v prvním a druhém čtvrtletí roku 2009 firma zaznamenala prudký nárůst pohledávek poněvadž čekala na jejich splacení. Vše se však vyrovnalo ve čtvrtém čtvrtletí 2009.

2.4.5 Rentabilita

Jde o poměr zisku dosaženého podnikáním a výše zdrojů firmy, kterých bylo využito k jeho dosažení.

| Rentabilita | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------|-------|-------|-------|
| ROI | 32% | 32% | 41% |
| ROA | 25% | 25% | 32% |
| ROE | 40% | 39% | 42% |
| ROS | 13% | 12% | 17% |
| Finanční páka | 1,616 | 1,578 | 1,313 |

Tabulka 8: Ukazatelé rentability (Zdroj: výpočet autora)

Firma Internova vykazuje kladné zisky v letech 2007 – 2009 a proto jsou i všechny ukazatele kladné. Firma velmi dobře a efektivně využívá svá aktiva, což vyplývá z hodnoty ROA. Dosahuje i adekvátní marže z hlediska dosahování zisku na jednu korunu tržeb jak vidíme podle ukazatele ROS.

2.4.6 Souhrnné hodnocení finanční situace firmy

➤ Aktiva, Pasiva

Kapitál společnosti ve sledovaných letech roste. Poměr oběžných aktiv se meziročně zvyšuje nebo snižuje na úkor aktiv stálých.

Výborné je, že firma nemá dlouhodobé pohledávky, což značí, že si udržuje velmi dobrou platební politiku vůči dodavatelům.

Krátkodobé pohledávky udržuje konstantní na přijatelné úrovni.

V roce 2005 společnost koupila pozemky, část z nich prodala v roce 2007.

➤ Likvidita

Společnost je velmi likvidní. Doporučené hodnoty jsou v mezích, což značí dobrou finanční situaci. Tím, že její kapitál je tvořen ze 76 % vlastní kapitál, nemá společnost problémy s úhradou závazků vůči dalším subjektům. Podnik je tedy finančně nezávislý.

➤ Zadluženost

Z hlediska zadluženosti je na tom firma velice dobře. Cizí kapitál tvoří v roce 2007 už jen cca 24% celkového kapitálu, takže nemá problémy s financováním a případné úvěry je schopen rychle splatit. Navíc se jí podařilo za poslední roky snížit hodnotu cizího kapitálu z 38% na 24%.

➤ Celkové hodnocení situace:

Společnost si stojí ve svém oboru na tom velmi dobře. Souhrnně můžeme tedy konstatovat, že podnik se těší relativně dobrému finančnímu zdraví, nemá problémy se zadlužeností a jeho obrat i zisk konstantně meziročně vzrůstají. Momentálně však vyvstává největší problém s celosvětovou ekonomickou krizí. Ta se již promítla do závěru roku 2008 a začátku roku 2009. Na konci roku 2009 však situace přinesla zlepšení, ale firma dále očekává zhoršení platební schopnosti odběratelů a možné komplikace a průtahy ze strany dodavatelů.

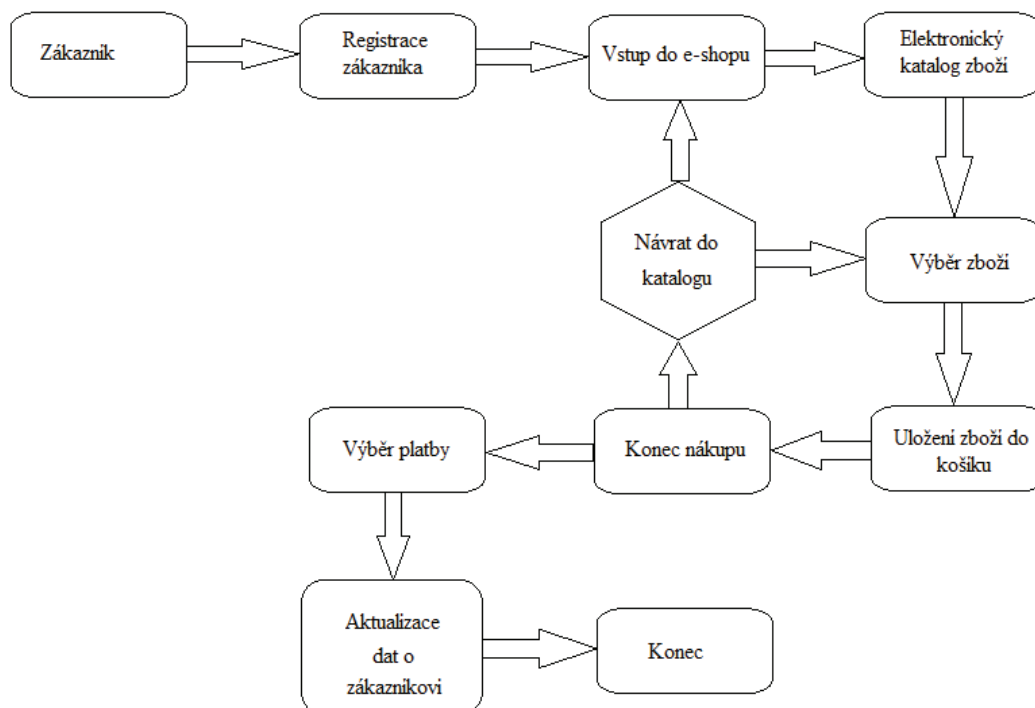
3. Vlastní návrhy řešení

Vlastním návrhem řešení je rozhodnutí o zřízení internetového obchodu a výstavbě kamenného obchodu se skladem v lokalitě Brno – město. Přínosem pak je, zda investice do projektu přinesou investorům vyšší než požadovaný výnos. Pro naplnění následující kapitoly, zde budou identifikovány a kalkulovány náklady na výstavbu nového kamenného obchodu se skladem, na vedení internetového obchodu a jeho budování. K hodnocení doby návratnosti investice bude použita metoda doby návratnosti investice a metoda čisté současné hodnoty. Nový obchod se skladem je plánován jako investice na následujících 15 let dopředu.

3.1 Návrh postupu řešení elektronického obchodu

Rozhodne-li se společnost Internova pro zlepšení své propagace, a tím hlavně změnu internetových stránek, základním krokem by bylo vytvoření elektronického obchodu. Současný stav internetových stránek má hlavně informativní charakter. Jsou zde obsaženy informace o společnosti, sídle, obchodních zástupcích a hlavně o nabízeném sortimentu. Společnost nechce stávající stránky nijak výrazně měnit z pohledu grafického zpracování a orientace na webu. Chce tak maximálně vyjít vstříc stávajícím zákazníkům. Bude se tedy měnit funkce a služby poskytované na internetových stránkách. Na následujícím obrázku jsou popsány kroky v elektronickém obchodě. Následuje pak samotný návrh řešení a realizace e-shopu.

Řešení bude orientováno hlavně na spokojenost potenciálních zákazníků. Nové stránky jsou řešeny tak, aby zákazníka hned upozornily na novou možnost e-shopu. Je nutné však kalkulovat i s rozdílnými podmínkami připojení uživatelů internetu, a proto budou všechny dokumenty, obrázky a přiložené soubory mít co možná nejmenší velikost. Řešení klade důraz na rychlost načtení stránek, jelikož jde o jedno z nejčastějších kritérií pro zákazníky, kteří nakupují na internetu.



Obrázek 5: Postup operací na e-shopu (Zdroj: vlastní zpracování autora)

3.2 Návrh elektronického obchodu

Společnost Internova již vlastní internetové stránky má, proto bude elektronický obchod pouze zařazen do panelu nabídky. Nový elektronický obchod bude obsahovat dvě části. Jako klasický obchod se skladovým zbožím, kde si zákazníci vyberou položky a po potvrzení si je závazně objednají. Dále jako nabídka akčních nových produktů za zaváděcí ceny. Při otevření elektronického obchodu se zákazníkovi naskytne tedy hned dvě možnosti „Skladové zboží“ a „Akční novinky“. Tato hlavní stránka bude také obsahovat upozornění na slevy a aktuality v obou sekcích.



Obrázek 6: Hlavní nabídka internetových Internova s položkou E-SHOP (Zdroj: vlastní zpracování)

3.3 Předpoklady pro realizaci návrhu

Při budování nového internetového obchodu je nejdůležitější si nejprve zvolit formu řešení realizace projektu. Nedílnou součástí je sestavení rozpočtu a finančního plánu. Podstatným krokem zůstává ještě volba vhodného dodavatele produktu, který bude nejlépe vyhovovat zadaným kritériím.

3.4 Volba vhodného řešení

Na výběr máme ze tří různých řešení. Záleží na požadavcích společnosti, a to zejména jaké funkce má elektronický obchod poskytovat a jaké finanční prostředky hodlá společnost investovat.

A. Zakoupit hotové řešení – disponuje základní sadou e-komerce funkcí. Další rozšíření o nadstandardní moduly bývá většinou za příplatek. Nabízí vcelku levné a spolehlivé řešení, které vyhovuje většině společností. Nezáleží tolik na estetickém zpracování, ale spíše na funkčnosti a maximální flexibilitě pro podnik.

B. Pronajmout si řešení – jedná se zpravidla o nejlevnější řešení a nejrychlejší způsob jak zahájit elektronické obchodování. Toto řešení obsahuje velké množství společných rysů. Vizuální i technické prvky bývají snadno rozpoznatelné. Největší výhodou je absence instalace jakéhokoliv podpůrného softwaru. Další podstatnou výhodou je rychlá správa prostřednictvím web rozhraní. Problémem však je limitovaný model, který může v určitých parametrech podnik omezovat.

C. Vytvořit vlastní řešení „na míru“ – toto řešení bude přesně splňovat požadavky společnosti a bezesbýtku naplní veškerá očekávání. K jeho realizaci však firma potřebuje vysoce kvalifikované odborníky a z časového hlediska jde o nejnáročnější variantu. Obrovskou výhodou je, že společnost bude mít jedinečný a originální produkt, který bude odlišný proti konkurenci.

Pro společnost Internova jsem zvolil jako nejvhodnější řešení koupi hotového řešení s možností rozšíření o nadstandardní moduly. Vyplývá to i z požadavků vedení společnosti. Velkou roli zde hraje rychlost realizace a zprovoznění elektronického obchodu. Jedná se sice o dražší řešení než je pronájem, ale je nutné upřednostňovat kvalitu nabízených služeb a atraktivitu řešení. Toto řešení bude navrženo externí firmou, která obdrží všechny požadavky a nároky na realizaci. Jde o výhodnější variantu, než získat zkušené a kvalitní programátory na vývoj e-shopu na míru.

3.5 Výběr dodavatele elektronického obchodu

Firm nabízejících tvorbu elektronického obchodu se na trhu objevuje nepřehledné množství. Uvádím zde pro srovnání vybrané tři (OXYONLINE, BYZNYSWEB, SHOPSYS), které by mohly přicházet v úvahu pro realizaci řešení určené společností Internova:

| Zprostředkovatel | OXY ONLINE | BYZNYSWEB | SHOPSYS |
|--|-----------------------------|----------------|-------------------|
| Produkt | Professional Edition | Maximum | Profi shop |
| Bezplatné aktualizace | ANO | NE | NE |
| Kompatibilita s účetním a skladovým systémem | ANO | ANO | NE |
| Vlastní design | ANO | NE | NE |
| Vlastní sestavy | ANO | NE | ANO |
| Vícejazyčnost | ANO | ANO | ANO |
| Víceměnovost | ANO | ANO | ANO |
| Příplatkové moduly | ANO | ANO | ANO |
| Optimalizace SEO | ANO | ANO | ANO |
| Neomezený počet položek | ANO | ANO | ANO |
| Spuštění do 24 hodin | NE | NE | ANO |
| Základní cena balíčku v Kč | 29 900 | 32 900 | 24 900 |

Tabulka 9: Vybraní poskytovatelé e-shopu a jejich srovnání (Zdroj: Popisy produktů dle materiálů zprostředkovatele)

Z uvedené tabulky vyplývá jako nejlepší poskytovatel firma OXYONLINE a její řešení Professional Edition. Nejedná se sice o nejlevnější produkt, ale pro potřeby společnosti je nejvhodnější. Poskytuje například propojení se systémy účetnictví a skladů, možnost volby vlastního designu i bezplatné aktualizace softwaru. Již v základním balíčku pak nabízí nadstandardní funkce jako jsou vícejazyčnost a víceměnovost. Tyto funkce společnost ocení zejména při působení na zahraničním trhu.

3.6 Charakteristika vybraného produktu

Elektronický obchod Professional Edition od firmy OXYONLINE. Obsahuje tuto nabídku:

3.6.1 Administrační rozhraní

- **Systém a administrace** – bezpečnostní prvky, administrace s udělením práv, zkrácený výpis souvisejícího zboží
- **Objednávkový systém** – možnosti dopravy a plateb, vystavení a tisk objednávek, přidání a editace objednávek administrátorem

- **Katalog zboží** - vygenerování katalogu a ceníku, skladové zboží, počet kusů, alternativní a přidružené zboží, informace o produktech
- **Obchodní prostředí**- aktuality a novinky o produktech, interaktivní nabídka a prostředí elektronického obchodu, upozornění na novinky, akce a výprodej, fórum k produktům a jejich hodnocení
- **Optimalizace SEO a marketing**- SEO optimalizace pro vyhledávače, email zpravodaj, databáze zákazníků, věrnostní program, možnost slevových kuponů

3.6.2 Nákupní prostředí

- Pouze pro registrované zákazníky
- Titulní strana
- Přehledný popis zboží
- Multifunkční menu s články
- Věrnostní program pro časté zákazníky
- Rychlé a jednoduché nakupování

3.7 Rozpočet na zřízení elektronického obchodu

Rozpočet zahrnuje cenu základního balíčku služeb elektronického obchodu, ceny rozšiřitelných modulů, které budou potřeba pro doplnění základního modulu, a cenu článku na serveru seznam.cz. Celková cena bude 71 299 Kč. Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH. Společnost si samozřejmě může v průběhu fungování elektronického obchodu dokupovat moduly pro rozšíření, a tím obchod modernizovat a zkvalitňovat. Články na webu seznam.cz byly do projektu zařazeny především kvůli zviditelnění nového elektronického obchodu. Vzhledem k faktu, že internetové stránky společnosti Internova jsou již do podvědomí stávajících zákazníků zapsány, je tedy nutné upozornit na nový prvek nejen je, ale i potenciální nové zákazníky. Společnost si tak vybrala formu „SKLIK“, kterou hodlá na sebe upozornit. Tyto náklady budou zohledněny v měsíčních kalkulacích na provoz elektronického obchodu.

| Produkt | Cena |
|---------------------------------|---------------|
| Základní cena balíčku | 29 500 |
| SEO URL | 1 299 |
| Konfigurace sestavy | 7 500 |
| Registrace do katalogů | 6 000 |
| PaySec | 5 000 |
| Moneybookers | 5 000 |
| Public Relations články na webu | 17 000 |
| Cena celkem | 71 299 |

Tabulka 10: Rozpočet na zřízení elektronického obchodu v Kč (Zdroj: výpočet autora)

Projekt samotného e-shopu je vytvářen tak, aby realizace mohla proběhnout během jednoho měsíce. Od toho se odráží i kalkulace celkových investic do projektu. Jedná se o náklady na provoz nového elektronického obchodu ze současného sídla firmy, kde jsou dostatečné prostory pro vytvoření nového oddělení. Firma tedy do nákladu zahrne cenu produktu, koupí nové počítačové sestavy, mzdové náklady pro nového zaměstnance a reklamu v prvním měsíci projektu. Rekapitulace nákladů v prvním měsíci je uvedena v tabulce 11.

| Náklady na první měsíc provozu v Kč | |
|-------------------------------------|----------------|
| Produkt Professional Edition | 71 299 |
| Nová PC sestava | 14 500 |
| Mzdové náklady | 24 800 |
| Reklama Sklik | 32 000 |
| Celkem | 142 599 |

Tabulka 11: Rekapitulace měsíčních nákladů (Zdroj: výpočet autora)

3.8 Projekt skladu

Tento projekt v sobě kombinuje výstavbu nového skladu v lokalitě Brno – Královo Pole a zřízení kamenného obchodu v regionu Brno. Společnost počítá s dobou realizace projektu v horizontu 8 měsíců. V tomto období bude postavena budova skladu, v jeho části zbudována nová vzorková prodejna a oddělení pro vedení e-shopu.

3.8.1 Předběžný rozpočet stavebních prací

Parametry skladu s výpočtem celkových nákladů na výstavbu jsou uvedeny v tabulce 11. Podle průměrných cen pozemků v regionu Brno – Královo Pole jsem stanovil odhad ceny pozemku o rozloze 620m². V ceně stavebních prací je zahrnuto i zavedení inženýrských sítí, vybudování elektrické brány a plotu kolem objektu a hlavně výstavba prodejny. Bude se jednat pouze o vzorkovou prodejnu, která bude součástí objektu skladu.

| Parametry | Hodnota |
|------------------------------------|------------------|
| Délka (m) | 25 |
| Výška (m) | 4 |
| Šířka (m) | 14 |
| Zastavěná plocha (m ²) | 350 |
| Rozloha pozemku (m ²) | 520 |
| Cena pozemku (Kč) | 1 450 000 |
| Cena stavebních prací (Kč) | 2 225 000 |
| Celkové náklady (Kč) | 3 675 000 |

Tabulka 12: Rozpočet stavebních prací (Zdroj: výpočet autora)

3.8.2 Financování projektu skladu s e-shopem

Výstavba skladu bude kryta částkou 3675000 Kč z 14 letého úvěru od Hypoteční banky, a.s. se stejnou dobou fixace. Úrok je stanoven na 9 % p.a. včetně všech poplatků a rizikové přírážky banky. Čerpání úvěru bude probíhat v roce výstavby skladu (rok 2010). Splátky úvěru budou realizovány formou ročních anuit od roku 2011. Splátkový kalendář úvěru včetně anuit, úroků a zůstatků dluhu v jednolitéch letech je uveden v tabulce 13.

| Splátkový kalendář v Kč | | | | |
|-------------------------|---------|---------|------------|----------------|
| Rok | Anuita | Úrok | Úmor dluhu | Zůstatek dluhu |
| | | | | 3 675 000 |
| 2010 | 468 000 | 330 750 | 137 250 | 3 537 750 |
| 2011 | 468 000 | 318 398 | 149 602 | 3 388 148 |
| 2012 | 468 000 | 304 933 | 163 067 | 3 225 081 |
| 2013 | 468 000 | 290 257 | 177 743 | 3 047 338 |
| 2014 | 468 000 | 274 260 | 193 740 | 2 853 598 |
| 2015 | 468 000 | 256 824 | 211 176 | 2 642 422 |
| 2016 | 468 000 | 237 818 | 230 182 | 2 412 240 |
| 2017 | 468 000 | 217 102 | 250 898 | 2 161 342 |
| 2018 | 468 000 | 194 521 | 273 479 | 1 887 863 |
| 2019 | 468 000 | 169 908 | 298 092 | 1 589 771 |
| 2020 | 468 000 | 143 079 | 324 921 | 1 264 850 |
| 2021 | 468 000 | 113 837 | 354 163 | 910 687 |
| 2022 | 468 000 | 81 962 | 386 038 | 524 649 |
| 2023 | 468 000 | 47 218 | 420 782 | 103 867 |
| 2024 | 113 215 | 9 348 | 103 867 | 0 |

Tabulka 13: Splátkový kalendář úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)

3.9 Hodnocení efektivity projektu skladu a e-shopu

K hodnocení projektu byla vybrána metoda návratnosti investice a metoda ČSH (čisté současné hodnoty). ČSH má vysokou vypovídací hodnotu, protože bere v potaz vliv času. Druhá metoda je rychlá a jednoduchá na výpočet. Obě metody vycházejí z výkazů Cash flow, proto je očekávaný vývoj peněžních toků zobrazen v tabulce 13. V závěru této kapitoly je uvedeno srovnání dvou řešených projektů jak pro samostatný e-shop, tak i pro nový sklad s prodejnou v lokalitě Brno- Královo Pole.

3.9.1 Očekávaný vývoj Cash flow

Následující výkaz Cash flow byl vytvořen pomocí nepřímé metody a jsou v něm uvedeny peněžní toky z činnosti společnosti v prvních čtyřech letech. V průběhu výstavby a realizace projektu bude firma podnikat celý rok 2010 bez omezení. V prvních 2 letech se Cash flow pohybuje v záporných číslech. Důvodem je investice do projektu a očekává se asi dvouletý horizont, než se firma s novým řešením dostane do povědomí lidí. Od roku 2012 už se Cash flow pohybuje v kladných číslech a roste. Pro poslední rok návratnosti investice jsem předpokládal jen minimální zvýšení Cash flow a je očekávána lineární tendence hodnot Cash flow i v dalších letech.

| Cash - flow nepřímá metoda v tis. Kč | | | | |
|--------------------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Výsledek hospodaření | -1 892 | -295 | 2 280 | 3 180 |
| Účetní odpisy | 293 | 324 | 198 | 245 |
| Změna stavu zásob | 170 | 120 | 95 | 35 |
| CF z provozní činnosti | -985 | -204 | 1 860 | 2 704 |
| CF z investiční činnosti | -3 675 | 0 | 0 | 0 |
| Přijetí úvěru | 3 675 | 0 | 0 | 0 |
| Splácení úvěru | -468 | -468 | -468 | -468 |
| CF z finanční činnosti | 3 207 | -468 | -468 | -468 |
| CF celkem | -1 453 | -672 | 1 392 | 2 236 |

Tabulka 14: Očekávaný vývoj Cash flow v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

3.9.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota vychází v kladných číslech. To znamená, že projekt je akceptovatelný. Za hodnotu očekávaného výnosu po roce 2013 jsem použil hodnotu 2600, neočekávám tak dramatický růst Cash flow v tomto období.

$$\begin{aligned}\check{C}SH &= -3\,675\,000 + \frac{-1\,453\,000}{(1+0,05)^2} + \frac{2\,125\,000}{(1+0,05)} + \frac{733\,000}{(1+0,05)} + \frac{2\,969\,000}{(1+0,05)} + \frac{5\,569\,000}{(1+0,05)} \\ &= 375\,500\end{aligned}$$

3.9.3 Doba návratnosti investic

Pro tuto investici vyšla doba návratnosti pět let, což znamená, že za pět let se majitelům vrátí finanční prostředky vložené do projektu. Postupoval jsem metodou kumulovaného Cash flow.

| Doba návratnosti investic v tis. Kč | | |
|-------------------------------------|--------------|---------------|
| počet let | CF | kumulovaný CF |
| 1 | -1 453 | -1 453 |
| 2 | -672 | -2 125 |
| 3 | 1 392 | 733 |
| 4 | 2 236 | 2 969 |
| 5 | 2 600 | 5 569 |

Tabulka 15: Doba návratnosti investice v tis. Kč (Zdroj: výpočet autora)

3.9.4 Srovnání obou návrhů řešení

Následující tabulka řeší rekapitulaci základních informací o projektech. Je zde uvedena i možnost nových pracovních pozic ve společnosti. Rizikovost projektů je obrazem finančních nákladů a náročnosti na úspěšnou realizaci řešení. Pod pojmem atraktivita se skrývá, jakou hodnotu přinese návrh nejen v krátkodobém ale i v dlouhodobém horizontu a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

| Rekapitulace projektu | | |
|---|--------------------|-----------------------|
| Řešení | E- shop | Sklad + E-shop |
| Investice | 142599 | 3675000 |
| Návratnost investice | 1 rok | 5 let |
| Úvěr | vlastní prostředky | 3675000 |
| Doba splácení dluhu | | 14 let |
| Časová náročnost zavedení projektu | 1 měsíc | 8 měsíců |
| Nová pracovní místa | 1 | 3 |
| Míra rizika | nízká | střední |
| Atraktivita | střední | vysoká |
| Očekávané zvýšení tržeb | 10% | 15% |
| Nárůst počtu zákazníků | 5 - 10% | 8-15% |

Tabulka 16: Rekapitulace návrhů řešení (Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce je vypracovat návrh podnikatelského záměru na realizaci elektronického obchodu a na výstavbu skladu a vzorkové prodejny v Brně. Tento cíl obsahuje i rozhodnutí, zda investovat do výstavby v lokalitě Brno – město. Sklad a prodejna jsou podstatné pro další rozvoj společnosti.

O úspěšnosti projektů velmi často rozhodují drobnosti, které však ve výsledku mohou tvořit podstatné konkurenční výhody. V oblasti obchodních firem to je především rychlost dodání zboží, dostupnost prodejny a dobré jméno společnosti. Proto je cílem usnadnit novým i stávajícím zákazníkům přístup k produktům a jejich koupi.

V teoretické části práce bylo cílem popsat strukturu úspěšného podnikatelského plánu, fáze realizace projektu a investiční rozhodování, marketingový mix, SWOT analýzu a Porterův model. V této části je dále popsán význam Internetu, elektronického obchodování a legislativní úpravy pro tento druh podnikání.

Nejdůležitější věc pro každý podnikatelský subjekt je dosažení očekávané výše tržeb, aby bylo možno pokrýt veškeré náklady a projekt mohl vykazovat svým investorům zisk. Nejinak je tomu i v případě podnikatelského záměru na výstavbu skladu a vybudování e-shopu.

V praktické části jsou vykalkulovány náklady na realizaci elektronického obchodu a výstavbu nového skladu s prodejnou. Pomocí finanční analýzy je zhodnocena současná situace společnosti a užitím analýz SWOT je zhodnoceno prostředí na trhu.

Tržby společnosti jsou určeny pomocí průměrných tržeb za uplynulé roky a realizací internetového obchodu se počítá se zvýšením tržeb v budoucnosti o minimálně 10% a při vybudování nového skladu s prodejnou v Brně až o 15%.

Jako metody pro ekonomické hodnocení efektivnosti projektu byly vybrány: doba návratnosti investice a čistá současná hodnota. Z hodnocení vyplývá, že doba návratnosti na výstavbu skladu je pět let a čistá současná hodnota je spočítána na téměř 400 tisíc korun. To nám značí, že návrh je výhodné realizovat.

Výše uvedený podnikatelský záměr má posloužit jako dokument pro závěrečné rozhodnutí investorů, zda projekt realizovat. Stručnou odpovědí na cíl práce zda se tedy vyplatí investovat do rozvoje společnosti, realizace elektronického obchodu a výstavby skladu s prodejnou zní ano.

LITERATURA

- [1] BARTES, F. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 1. vyd. ISBN 80-214-3086-9.
- [2] DONÁT, J. *E-Business pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9001-7.
- [3] FOTR, J, SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 164 s. ISBN 80-7079-759-2.
- [5] GÁLA, J. a kol. *Podniková informatika*. Grada Publishing a.s., 2006. 482 s. ISBN 8024712784
- [6] GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. dotisk. 2. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.
- [7] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- [8] KORÁB, V. a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] KOTLER, P. *Marketing, Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [10] NĚMEČEK, P. a Zich, R. *Podnikový management 2*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2004. 91 s. ISBN 80-214-2780-9.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-86605-11-2.
- [12] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

- [13] SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 3. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 383 s. ISBN 80-7079-776-2.
- [14] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. vyd. Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X
- [15] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, 1.vyd. ISBN 80-247-1069-2.
- [16] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Porovnání konkurentů na domácím trhu | 41 |
| Tabulka 2: Porovnání rozvahy a výkazů v letech 2007-2009..... | 42 |
| Tabulka 3: Přehled aktiv v tis. Kč a procentuální vyjádření..... | 43 |
| Tabulka 4: Přehled pasiv v tis Kč a procentuelní vyjádření | 43 |
| Tabulka 5: Analýza likvidity v letech 2007 – 2009 | 44 |
| Tabulka 6: Tabulka zadluženosti | 45 |
| Tabulka 7: Ukazatelé aktivity | 45 |
| Tabulka 8: Ukazatelé rentability | 46 |
| Tabulka 9: Vybraní poskytovatelé e-shopu a jejich srovnání..... | 52 |
| Tabulka 10: Rozpočet na zřízení elektronického obchodu..... | 54 |
| Tabulka 11: Rekapitulace měsíčních nákladů | 54 |
| Tabulka 12: Rozpočet stavebních prací | 55 |
| Tabulka 13: Splátkový kalendář úvěru | 56 |
| Tabulka 14: Očekávaný vývoj Cash flow v tis. Kč | 57 |
| Tabulka 15: Doba návratnosti investice..... | 58 |
| Tabulka 16: Rekapitulace návrhů řešení..... | 59 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Porterův model 5 sil | 29 |
| Obrázek 2: SWOT analýza | 32 |
| Obrázek 3: Grafické znázornění SWOT analýzy | 34 |
| Obrázek 4: Organizační schéma společnosti | 36 |
| Obrázek 5: Postup operací na e-shopu..... | 49 |
| Obrázek 6: Hlavní nabídka internetových Internova s položkou E-SHOPU..... | 50 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1: Likvidita v letech 2007 – 2009..... | 44 |
|---|----|

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti Internova – CZ, GmbH spol., s.r.o.

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti Internova – CZ, GmbH spol., s.r.o.

Příloha 3: Výkaz Cash flow společnosti Internova – CZ, GmbH spol., s.r.o.

Příloha 1: Rozvaha společnosti Internova – CZ, GmbH spol., s.r.o.

| | | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------|--|-------|-------|-------|
| | AKTIVA CELKEM | 11630 | 11702 | 12584 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 3161 | 3137 | 5211 |
| <i>B.I.</i> | <i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i> | 0 | 0 | 0 |
| B.I.2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 0 | 0 | 0 |
| B.I.3. | Software | 0 | 0 | 0 |
| B.I.4. | Ocenitelná práva | 0 | 0 | 0 |
| B.I.6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| B.I.7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| <i>B.II.</i> | <i>Dlouhodobý hmotný majetek</i> | 3161 | 3137 | 5211 |
| B.II.1. | Pozemky | 2839 | 2839 | 2452 |
| B.II.2. | Stavby | 160 | 145 | 2471 |
| B.II.3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 87 | 57 | 208 |
| B.II.6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| B.II.7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 75 | 96 | 80 |
| B.II.8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| <i>B.III.</i> | <i>Dlouhodobý finanční majetek</i> | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1. | Podíly v ovládaných a řízených osobách | 0 | 0 | 0 |
| B.III.5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 6193 | 7120 | 6760 |
| <i>C.I.</i> | <i>Zásoby</i> | 123 | 272 | 255 |
| C.I.1. | Materiál | 0 | 0 | 0 |
| C.I.2. | Nedokončená výroba a polotovary | 0 | 0 | 0 |
| C.I.3. | Výrobky | 0 | 0 | 0 |
| C.I.5. | Zboží | 123 | 272 | 255 |
| C.I.6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 0 | 0 | 0 |
| <i>C.II.</i> | <i>Dlouhodobé pohledávky</i> | 0 | 0 | 0 |
| C.II.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 |
| <i>C.III.</i> | <i>Krátkodobé pohledávky</i> | 4381 | 4611 | 3974 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 3416 | 3597 | 3035 |
| C.III.2. | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 |
| C.III.6. | Stát - daňové pohledávky | 963 | 1013 | 939 |
| C.III.7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 2 | 1 | 0 |
| C.III.8. | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 |
| C.III.9. | Jiné pohledávky | 0 | 0 | 0 |
| <i>C.IV.</i> | <i>Krátkodobý finanční majetek</i> | 1689 | 2237 | 2531 |
| C.IV.1. | Peníze | 93 | 85 | 78 |
| C.IV.2. | Účty v bankách | 1596 | 2152 | 2453 |
| C.IV.3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | 0 | 0 | 0 |
| D. I. | Časové rozlišení | 2276 | 1445 | 613 |
| D.I.1. | Náklady příštích období | 2276 | 1445 | 613 |
| D.I.3. | Příjmy příštích období | 0 | 0 | 0 |

| | PASIVA CELKEM | 11630 | 11702 | 12584 |
|---------------|--|-------------|-------------|-------------|
| A. | Vlastní kapitál | 7196 | 7418 | 9586 |
| <i>A.I.</i> | <i>Základní kapitál</i> | 126 | 126 | 126 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 126 | 126 | 126 |
| <i>A.II.</i> | <i>Kapitálové fondy</i> | 0 | 0 | 0 |
| A.II.1. | Emisní ážio | 0 | 0 | 0 |
| A.II.2. | Ostatní kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 |
| A.II.3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 0 | 0 | 0 |
| <i>A.III.</i> | <i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze</i> | 3416 | 3629 | 4387 |
| A.III.1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 13 | 13 | 12 |
| A.III.2. | Statutární a ostatní fondy | 3403 | 3616 | 4375 |
| <i>A.IV.</i> | <i>Výsledek hospodaření minulých let</i> | 0 | 0 | 0 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 0 | 0 | 0 |
| <i>A.V.</i> | <i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (±)</i> | 3654 | 3663 | 5073 |
| B. | Cizí zdroje | 4434 | 4284 | 2998 |
| <i>B.I.</i> | <i>Rezervy</i> | 0 | 0 | 0 |
| B.I.1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 0 | 0 | 0 |
| B.I.2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | 0 | 0 | 0 |
| B.I.4. | Ostatní rezervy | 0 | 0 | 0 |
| <i>B.II.</i> | <i>Dlouhodobé závazky</i> | 1706 | 1077 | 445 |
| B.II.1. | Závazky z obchodních vztahů | 1706 | 1077 | 445 |
| B.II.10. | Odložený daňový závazek | 0 | 0 | 0 |
| <i>B.III.</i> | <i>Krátkodobé závazky</i> | 2728 | 3207 | 2553 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | 2284 | 2727 | 2091 |
| B.III.4. | Závazky ke společ., členům družstva a účastníkům | 7 | 7 | 7 |
| B.III.5. | Závazky k zaměstnancům | 80 | 101 | 116 |
| B.III.6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního | 54 | 67 | 77 |
| B.III.7. | Stát - daňové závazky a dotace | 303 | 305 | 256 |
| B.III.8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 0 | 0 | 6 |
| | Jiné závazky | 0 | 0 | 0 |
| C. I. | Časové rozlišení | 0 | 0 | 0 |
| C.I.1. | Výdaje příštích období | 0 | 0 | 0 |

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti Internova – CZ, GmbH spol., s.r.o.

| Výkaz zisku a ztrát | | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| I. | Tržby za prodej zboží | 29035 | 31268 | 35118 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 11282 | 12324 | 12591 |
| + | Obchodní marže | 17753 | 18944 | 22527 |
| II. | Výkony | 0 | 6 | 0 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 0 | 6 | 0 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 0 | 0 | 0 |
| II.3. | Aktivace | 0 | 0 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba | 12318 | 13455 | 15314 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 822 | 1006 | 891 |
| B.2. | Služby | 11496 | 12449 | 14424 |
| + | Přidaná hodnota | 5435 | 5495 | 7212 |
| C. | Osobní náklady | 1435 | 1787 | 1975 |
| C.1. | Mzdové náklady | 1049 | 1315 | 1445 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní | 367 | 450 | 506 |
| C.4. | Sociální náklady | 19 | 22 | 24 |
| D. | Daně a poplatky | 311 | 118 | 133 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného | 245 | 216 | 388 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 185 | 213 | 778 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 185 | 213 | 778 |
| III.2. | Tržby z prodeje materiálu | 0 | 0 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu | 0 | 0 | 445 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 0 | 0 | 445 |
| F.2. | Prodaný materiál | 0 | 0 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní | 0 | 0 | 0 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 150 | 147 | 176 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 0 | 30 | 106 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 3779 | 3704 | 5119 |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 0 | 0 | 0 |
| X. | Výnosové úroky | 1 | 1 | 1 |
| N. | Nákladové úroky | 0 | 0 | 0 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 43 | 66 | 3021 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 169 | 111 | 3149 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -125 | -44 | -126 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 0 | 0 | 0 |
| Q 1. | - splatná | 0 | 0 | 0 |
| Q 2. | - odložená | 0 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 3654 | 3660 | 4993 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 3654 | 3663 | 5074 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 3654 | 3663 | 5074 |

Příloha 3: Výkaz Cash flow společnosti Internova – CZ, GmbH spol., s.r.o.

| Cash flow | | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| P | Stav peněžních prostředků na začátku účetního období | 1011 | 1689 | 2237 |
| 1 | Výsledek hospodaření za účetní období | 3654 | 3663 | 5073 |
| 2 | Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku | 245 | 216 | 388 |
| 3 | Změna stavu zásob | -30 | -149 | 17 |
| 4 | Změna stavu pohledávek | -2608 | 649 | 1469 |
| 5 | Změna stavu krátkodobých závazků | 1023 | 479 | -654 |
| A | <i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i> | 2284 | 4858 | 6293 |
| 6 | Nabytí dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku | -385 | -240 | -2462 |
| 7 | Nabytí dlouhodobého finančního majetku | 0 | 0 | 0 |
| B | <i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i> | -385 | -240 | -2462 |
| 8 | Změna stavu krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Změna stavu dlouhodobých závazků | 1706 | -629 | -632 |
| 10 | Změna stavu středně a dlouhodobých úvěrů | 0 | 0 | 0 |
| 11 | Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných operací | -2927 | -3441 | -2905 |
| C | <i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i> | -1221 | -4070 | -3537 |
| D | Čistý peněžní tok | 678 | 548 | 294 |
| E | Stav peněžních prostředků na konci účetního období | 1689 | 2237 | 2531 |