
Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci



Diplomová práce

**Podnikatelský plán společnosti
Music City a.s.**



Autor: Jindřich Střelka

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán Music City a.s.“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 29/4/2007

Podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu této práce prof. Ing. Františku Kovářovi CSc. za jeho ochotu a odbornou pomoc, které se mi dostalo při tvorbě.

1	Úvod	6
2	Teoreticko Metodologická část	8
2.1	Podnikatelský plán	8
2.1.1	K čemu slouží podnikatelský plán	9
2.1.2	Struktura podnikatelského plánu	9
2.2	Shrnutí	12
2.3	Podnikatelský záměr	13
2.4	Informace o společnosti	14
2.5	Organizace lidských zdrojů	16
2.6	Marketingová analýza	17
2.6.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	18
2.6.2	Segmentace zákazníků	19
2.6.3	Marketingový mix	20
2.7	Finanční plán	22
3	Analytická část	25
3.1	Shrnutí	25
3.2	Podnikatelský záměr	28
3.2.1	Důvod vzniku	28
3.2.2	Lokalita	29
3.2.3	Zařízení objektu	30
3.2.4	Vnitřní zařízení interiéru	31
3.2.5	Hodnota pro zákazníky	31
3.2.6	Podnikatelský model	32
3.2.7	Logistika	33
3.2.8	Věrnostní systém	33
3.3	Informace o společnosti	33
3.4	Organizace lidských zdrojů	34
3.4.1	Fáze nábory pracovníků	35
3.4.2	Management – profil osobností	36
3.4.3	Organizační struktura	39
3.5	Marketingová analýza	40
3.5.1	Popis trhu	40
3.5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza konkurence na trhu MI	40
3.5.3	Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza konkurence na trhu PLS	44
3.5.4	Segmentace	48
3.5.5	Charakteristiky jednotlivých segmentů	49
3.5.6	Marketingový mix	51
3.5.7	Věrnostní systém	55
3.6	Finanční plán	58
3.6.1	Analýza nákladů	58
3.6.2	Prognóza finanční situace	60
3.6.3	Stanovení cílů	63
3.7	Analýza rizik	64
4	Závěr	67
5	Seznam literatury a pramenů	69
6	Přílohy	70

6.1	Příloha 1	70
6.2	Příloha 2	73

1 Úvod

Cílem této práce je vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající společnost Music City a.s.. Tato společnost bude působit, jako maloobchod s hudebními nástroji a profesionální audiotechnikou. Trh na kterém bude Music City působit je velmi specifický. Většina obchodních firem na tomto trhu je založena a řízena lidmi, kteří ke hře na hudební nástroj mají hlubší vztah, tj. jsou to většinou profesionální hudebníci, kteří se hudbě věnují ve svém volném čase. Tento fakt způsobuje, že na tomto trhu působí minimum subjektů, které jsou profesionálně řízeny, tj. jejichž vedoucí pracovníci mají odpovídající vzdělání a schopnosti k tomu, aby řídili obchodní firmu. To je samozřejmě výhodou pro profesionálně řízený subjekt.

Koncept Music City je výjimečný zejména tím, že obchod bude situován v nově postavené budově, která byla vyprojektována na míru maloobchodu s hudebními nástroji. Tím, že se stavělo na zelené louce bylo možné skloubit různé myšlenky a názory a vytvořit tak „ideální místo pro muzikanty“. Hudebníci jsou zvláštní komunitou, která bere svoji zálibu velmi vážně, mají tendence se potkávat, komunikovat a potřebují se ve hře na nástroj nadále vzdělávat a zdokonalovat, také jsou to častí návštěvníci různých koncertů. Z těchto důvodů bude v prostorách Music City zřízena škola hry na hudební nástroje a kavárna s malým koncertním sálem. Music City se nebude zabývat řízením těchto dvou subjektů, nicméně bude využívat synergie vznikající tím, že se podpoří atraktivita místa a zvýší se návštěvnost objektu. Jak kavárna, tak škola budou mít své vlastní provozovatele.

Tím, že se jedná o trh velmi specifický, je veliký prostor věnován právě marketingové analýze. Mnoho marketingových aktivit, které platí na normální spotřebitele jsou naprosto neúčinné na hudebníky. Cíl je, aby i čtenář, který není aktivním hudebníkem, byl schopen porozumět tomuto trhu.

Tento podnikatelský plán bude mít zejména interní úlohu. Je to koncept, který stojí na čtyřech hlavních pilířích, které mezi sebou vzájemně souvisí a měli by dohromady vytvořit funkční plán. Tyto pilíře jsou **podnikatelský záměr** (tj. důvod existence, podnikatelský model popisující fungování obchodu), **organizace lidských zdrojů** (zde se definuje organizační struktura, profil managementu, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami),

marketingová analýza (popisuje trh, jednotlivé segmenty, marketingový mix, věrnostní systém) a **finanční plán** (obsahuje analýzu nákladů na spuštění a provozování obchodu, finanční projekci rozvahy a výsledovky na následující tři roky, stanovení finančních cílů).

Celý projekt Music City se připravuje od roku 2003. Postupně se vyvíjel, upřesňoval a přizpůsoboval měnícím se podmínkám. V současné době (duben 2007) se otevření celého obchodu je již na dosah (plánované otevření je září 2007).

V této práci jsou využity poznatky, které jsem získával v průběhu celého studia. Je to průnik znalostí z oblastí strategického managementu, řízení lidských zdrojů, marketingu, finančního řízení, a dalších. Diplomová práce je určitým symbolem zakončení magisterského studia a je příjemné, že tento „symbol zakončení“ je zárodkem a plánem něčeho nově vznikajícího.

2 Teoreticko Metodologická část

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je nástroj, který pomáhá plánovat obchodní aktivity, alokovat zdroje, zaměřit se na klíčové body a připravit se na budoucí problémy a příležitosti. V případě začínajících společností pomáhá podnikatelský plán ověřit, zdali myšlenka, na které je nová firma založena, má šanci na úspěch, a jaká mohou být případná rizika při zakládání takové společnosti.

Nedostatek času pro plánování – mylná představa

„Nemám dostatek času na sestavení plánu.“ Případně: „Nemůžu plánovat, jsem příliš zaneprázdněn realizací.“ Příliš mnoho podnikatelů a manažerů vytváří podnikatelský plán pouze když musí. Dokud je banka či investoři nedonutí sestavit podnikatelský plán, je velmi pravděpodobné, že žádný v jejich společnostech existovat nebude. Ale v tomto případě platí zásada, „Čím zaneprázdněnější jsou, tím více potřebují plánovat“.

Bohužel, lidé přemýšlí o podnikatelských plánech většinou pouze když zakládají novou firmu, či když tvoří žádost o úvěr. Ale podnikatelský plán je podstatný i pro fungující podnikání, ať už potřebuje úvěr, či nikoliv. Podnikatelské plány optimalizují růst podniků a vytvářejí rámec pro jejich úspěšné budoucí podnikání.

Správně napsaný podnikatelský plán by měl splňovat čtyři kritéria. Měl by být:

- Jednoduchý.
- Realistický.
- Specifický.
- Kompletní.

2.1.1 K čemu slouží podnikatelský plán

Příprava podnikatelského plánu je organizovaný a logický způsob náhledu na důležité aspekty podnikání. Nejdříve je důležité vědět, za jakým účelem je plán tvořen. Tyto účely mohou být:

- Vymezení cílů a programů potřebných k jejich dosažení.
- Tvorba pravidelné revize podnikání a úprava podnikatelských aktivit.
- Založení nové firmy.
- Podpořit žádost o úvěr.
- Vymezení dohod mezi obchodními partnery.
- Tvorba hodnot společnosti určené k prodeji.
- Vyhodnotit novou řadu výrobku, propagaci, či expanzi.

Největší využití nachází podnikatelský plán při získávání potřebného kapitálu. Bez jasně sděleného podnikatelského plánu není možné začít jednat s poskytovateli kapitálu. Podnikatelský plán musí prokázat, že podnik má skutečné šance prosadit se na trhu.

Mezi zdroje kapitálu patří:

- Banky.
- Soukromí investoři.
- Poskytovatelé rizikového kapitálu.
- Institucionální investoři.
- Státní fondy.
- Fondy EU.

2.1.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu je různá. Zejména záleží na jeho použití. Ačkoliv neexistuje standardizovaná forma podnikatelského plánu, v USA se používá struktura, která obsahuje všechny důležité body, které by v plánu měly být. Nicméně struktura každého plánu je jiná a odpovídá jeho použití.

Struktura podnikatelského plánu, která se používá v USA:

1.0 „Resumé“, či „Shrnutí“

1.1. Cíle společnosti

1.2 Poslání

1.3 Klíče k úspěchu

2.0 Údaje o společnosti

2.1 Vlastnictví společnosti

2.2 Historie společnosti (v případě existující společnosti) nebo „Start-up plan“ (v případě nově vznikajících společností)

2.3 Umístění sídla a zařízení

3.0 Produkty

3.1 Popis produktu či služeb

3.2 Porovnání s konkurencí

3.3 Prodejní tiskoviny

3.4 Zdroje

3.5 Technologie

3.6 Budoucí produkty

4.0 Marketingová analýza

4.1 Marketingová segmentace

4.2 Strategie cílových segmentů

4.2.1. Potřeby trhu

4.2.2. Trendy cílových trhů

4.2.3. Růst cílových trhů

4.3. Analýza odvětví

4.3.1 Subjekty v odvětví

4.3.2. Distribuční cesty

4.3.3. Faktory ovlivňující konkurenční prostředí

4.3.4. Hlavní konkurenti

5.0 Strategie a její implementace

5.1. Strategická pyramida

5.2. Zdroj hodnot

5.3. Konkurenční výhody

5.4 Marketingová strategie

5.4.1. Positioning

5.4.2. Cenová strategie

5.4.3. Propagační strategie

5.4.4. Marketingové programy

5.5. Prodejní strategie

5.5.1. Prognóza prodejů

5.5.2. Prodejní programy

5.6. Milníky

6.0 Lidské zdroje

6.1. Organizační struktura

6.2. Manažerský tým

6.3. Chybějící články v manažerském týmu

6.4. Plán personálu

7.0 Finanční plán

7.1. Důležité závěry

7.2. Klíčové finanční indikátory

7.3. Analýza bodu zvratu

7.4. Plánovaný výkaz zisků a ztrát

7.5. Plánovaný výkaz Cash Flow

7.6. Plánovaná rozvaha

7.7. Poměrové ukazatele

7.8. Dlouhodobý plán

Tato struktura se standardně používá v USA. Formát plánu je různý, ale všeobecně plán obsahuje standardní komponenty jako popis společnosti, produktu/služby, popis trhu, prognózu prodeje, popis lidských zdrojů, finanční plán.

Neexistuje pravidlo, které by určovalo co přesně v jakém plánu má být. Důležitější je, aby plán splňoval účel, pro který byl vytvořen.

Z teoreticko metodologického pohledu se zaměřím hlavně na ty části podnikatelského plánu, které jsou použity v analytické části.

2.2 Shrnutí

Shrnutí se uvádí na začátku podnikatelského plánu. Je to stručné vypsaní těch nejdůležitějších bodů plánu. Shrnutí se píše vždy až jako poslední část plánu. Důvodem je, že až po sepsání plánu jsou jasné všechny informace, které je třeba do shrnutí napsat.

Shrnutí by mělo obsahovat tyto informace:

- popis předmětu podnikání, případně inovační záměry, stejně tak i trhy, na kterých bude společnost působit
- je třeba uvést klíčové faktory úspěchu, v čem je podnikatelský záměr jedinečný, co nabízí oproti konkurenci. Důležitý je také užitek pro zákazníka a případně osobní předpoklady managementu
- cíle podniku
- v případě, že se podnikatelský plán zpracovává za účelem získání kapitálu je třeba uvést kolik kapitálu je třeba, a o jaké obrátové a ziskové cíle se bude usilovat

Shrnutí by mělo být tak výstižné, že po jeho přečtení by měl čtenář získat základní představu o společnosti, jejích cílech a plánech a také o tom, na čem staví svůj předpokládaný úspěch.

2.3 Podnikatelský záměr

V podnikatelském záměru je třeba popsat jeho důvod. Ať už je předmětem nabídky služba nebo výrobek, vždy je třeba vysvětlit důvod, proč a za jakým účelem bude nabízen. Důvodů může být mnoho, např. objevení tržní mezery se cíleně hledalo řešení, které by tuto mezeru vyplnilo, výrobek může být založen na nějakém novém technickém principu, atd.

Popis výrobku či služby

V případě, že podnikatelský záměr spočívá v nabízení nového výrobku, je třeba jej popsat, objasnit o jaký výrobek se jedná, popsat jeho vlastnosti a způsoby použití. Je důležité uvést, zdali je výrobek zcela nový (tj. jedná se o invenci), či zda se jedná o inovaci stávajících výrobků.

Je důležité zmínit i služby, které budou doplňovat nabídku výrobků. V dnešní společnosti jsou právě výborně zvládnuté doplňkové služby to, co odlišuje úspěšné podniky od průměru. Je třeba brát ohled na to, že čtenář nemusí být technický odborník, a proto je nutné vlastnosti výrobků a služeb uvádět jasně a srozumitelně i pro technicky neerudovaného člověka.

Užitek pro zákazníka a konkurenční výhody

Úspěch podnikatelského záměru je založen na tom, jakou hodnotu přinese zákazníkům. Nový výrobek, či služba musí zákazníkům vždy přinášet vyšší užitek a přidanou hodnotu než výrobek či služba konkurence, jinak nebude důvod, aby si ho zákazník zakoupil.,

V této části je třeba uvést, jaký prospěch přinese nabízený výrobek či služba zákazníkovi. Je třeba vymezit důvody, proč by zákazníci nakoupili výrobek právě od autora podnikatelského záměru, nikoliv od konkurence. V případě, že na trhu existují podobné výrobky a služby je nutné doložit, proč zákazníci budou nakupovat právě tento výrobek. Tato argumentace nemůže být založena pouze na názorech, či domněnkách.

Mnoho podnikatelů si v začátku svého podnikání myslí, že jejich nápad nemá konkurenci. V dnešní době je tento názor nepravdivý. Pokud neexistuje konkurence, tak vzhledem k informačním tokům dnešní doby stačí velmi krátká doba, aby byl nápad napodoben. Další faktor, který je třeba vzít v úvahu, je hrozba substitutů.

Podnikatelský model

Po popisu výrobku či služby a jeho hodnoty pro zákazníka přichází na řadu podnikatelský model, který popisuje, jak bude firma fungovat, aby byla schopná dosáhnout na cílové zákazníky a produkt či službu úspěšně prodávat.

Podnikatelský model by měl zahrnovat články hodnotového řetězce firmy, od nákupu, přes vývoj a výrobu až po prodej. Je třeba brát v úvahu i články, které předchází a následují hodnototvorné procesy (nákup a distribuční cesty). Středem zájmu bank a investorů jsou právě ty procesy, které přidávají produktům největší hodnotu. Proto je třeba věnovat právě těmto procesům zvýšenou pozornost.

Patentověprávní situace

V případě, že zdrojem podnikání je nějaká invence či inovace, je nutné ji chránit patentem. Důležité je uvádět informace, zdali:

- Je patent přihlášen, případně byl-li patent již udělen
- Co je předmětem patentové ochrany
- Ve kterých zemích je patent přihlášen

2.4 Informace o společnosti

V této části je třeba popsat základní informace o společnosti včetně názvu firmy, jejího sídla, datumu založení, telefonního spojení, atd. Je třeba uvést, kdy a kým byla firma založena, jaké úvahy k jejímu založení vedly, jaká je právní forma společnosti, a proč byla zvolena právě tato právní forma.

Právní forma a vlastnické vztahy

V případě nově založeného podniku je třeba správně zvolit právní formu. Právě tato volba má vliv na tyto oblasti:

1. Osobní ručení podnikatelů – jednatelů
2. Míra zdanění
3. Možnosti financování, popřípadě možnosti získávání vlastního kapitálu
4. Náklady na založení společnosti, popř. prostředku nutné k založení společnosti (výše základního kapitálu)
5. Image firmy

Jednotlivé právní formy mohou být tyto:

Právnícké osoby:

Osobní obchodní společnosti:

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost

Kapitálové společnosti:

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost

Družstvo

Samostatně podnikající fyzická osoba:

- Živnosti ohlašovací
- Živnosti koncesované
- Živnosti volné

Sdružení fyzických osob

Tiché společenství

2.5 Organizace lidských zdrojů

Organizace lidských zdrojů je pro každý podnikatelský plán klíčová. Právě lidé, kteří se podílejí na fungování firmy, rozhodují o tom, zdali bude podnikatelský plán (i kdyby byl napsán sebelépe) úspěšný.

V případě nově začínajícího podniku je třeba popsat, jaké pozice budou obsazeny a jaké budou nároky na tyto pozice. Veliký důraz se klade na složení managementu. V podnikatelském plánu by mělo být uvedeno, jaké má management předpoklady k úspěšnému plnění úkolů. Ty by měly vycházet ze správné kombinace zkušeností, vzdělání a charakteru.

V případě začínajícího podniku je také třeba naplánovat potřebu lidských zdrojů, případně rozdělit jejich nábor na etapy. K tomu je nutné znát, kdy a které činnosti bude třeba vykonávat. Na základě tohoto je nutné navrhnout přesný plán náboru pracovníků. Je nutné znát počty potřebných pracovníků a požadované schopnosti.

V případě podnikatelského plánu pro existující společnost je třeba věnovat pozornost personálnímu uspořádání, kvalitám managementu a efektivitě organizační struktury.

Jak prohlásil známý finančník Arthur Rock, „Investuji do lidí, ne do záměrů“.

Organizační struktura

V případě nově vznikajícího podniku je nutné pečlivě analyzovat, jaká forma organizační struktury bude zvolena, aby bylo fungování jednotlivých celků co nejefektivnější.

Důležité je zvolit, jak moc centralizovaná či decentralizovaná organizační struktura bude, tj. jaké kompetence budou přeделegovány na nižší hierarchické stupně a jaké zůstanou v kompetenci vyšších hierarchických úrovní.

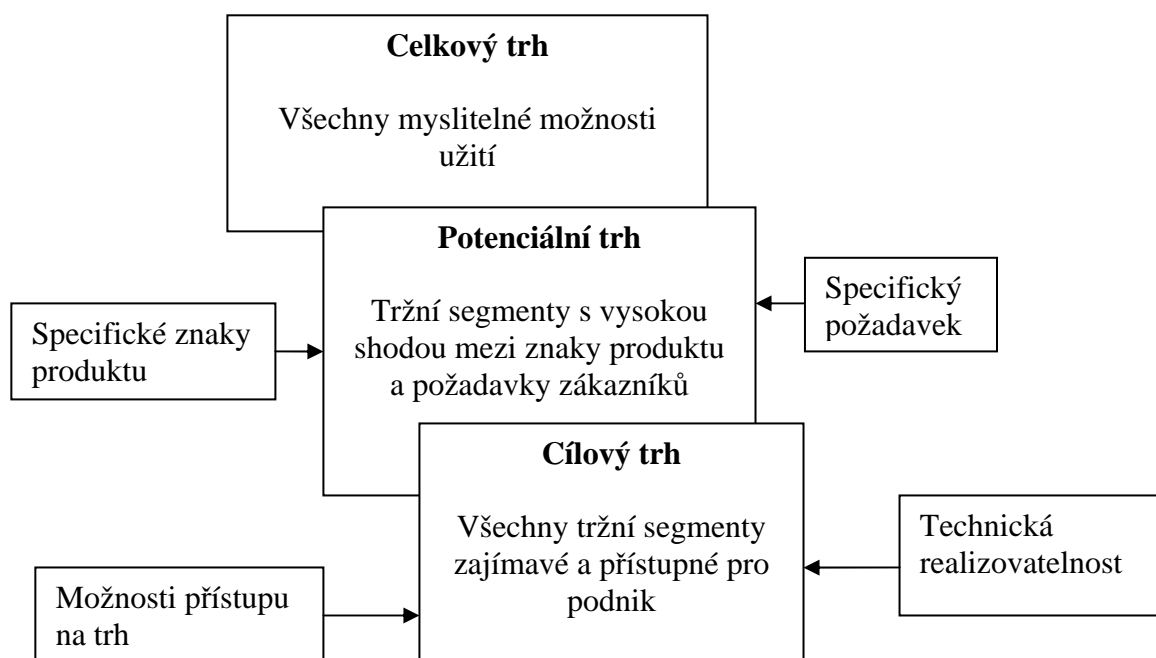
V případě již existujícího podniku je třeba organizační strukturu řádně popsat, včetně jejích silných a slabých stránek. Případně navrhnout korekční opatření.

2.6 Marketingová analýza

Pro úspěch podniku, resp. jeho produktů či inovací je základní podmínka, musí existovat pro tyto produkty či inovace trh. Samotná existence trhu ovšem nestačí. Tento trh musí mít potenciál a perspektivu produkt přijmout. Právě marketingová analýza se zabývá tímto tématem, tj. analýzou trhu, jeho účastníků a definuje postupy, jak vlastností trhu využít maximálně ve svůj prospěch.

V podnikatelském plánu je třeba uvést informace o celkovém trhu a poté se věnovat přímo cílovému trhu. Nejprve je tedy nutné definovat celkový trh. Poté se definuje potenciální trh, tj. trh, jehož potřeby se alespoň částečně shodují s vlastnostmi produktu. Nakonec se určí cílový trh.

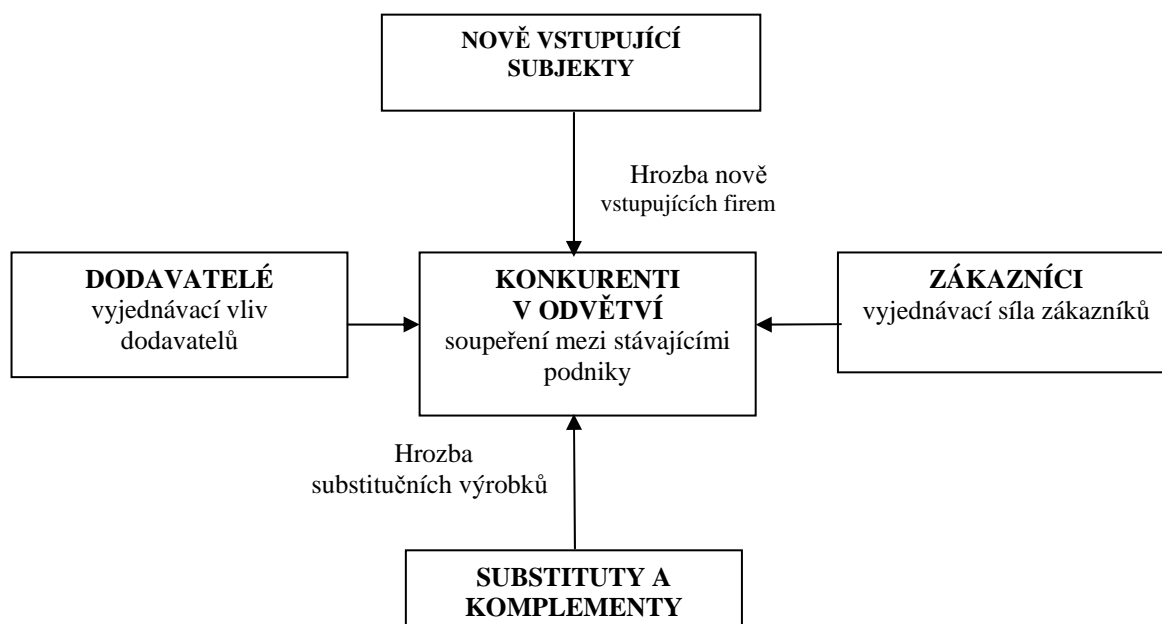
Tento postup lépe znázorňuje tento diagram: *Od celkového trhu k cílovému: Udo Wupperfeld – Podnikatelský plán pro úspěšný start*



Základem marketingové analýzy je tedy dokonalá znalost trhu. Po definování celkového, potenciálního a cílového trhu je třeba přistoupit k analýze těchto trhů.

2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil v odvětví



Ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů – každý nově vstupující subjekt přináší do odvětví novou kapacitu a snaží se získat podíl na trhu. Tyto aktivity mohou způsobovat snižování cen, zvyšování nákladů a postupné snižování míry zisku. Množství nově vstupujících subjektů závisí zejména na bariérách vstupu a na reakci subjektů, které v odvětví již fungují.

Ohrožení ze strany zákazníků – cílem odběratelů je snižovat cenu a zvyšovat kvalitu. Čím silnější je postavení odběratelů, tím více se dostávají do převahy oproti firmám v odvětví.

Ohrožení ze strany dodavatelů – situace je pro podnik stejná, jako by se nacházel na straně zákazníka. Tj. výhodnější je větší množství dodavatelů, tím roste vyjednávací síla podniku.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů – Konkurence v odvětví se zvyšuje, pokud se zvyšuje tlak substitutů a snižuje tlak komplementů.

Substituci rozlišujeme na :

- hrozbu substituce produktu produktem
- hrozbu substituce potřeby

- hrozba generické substituce
- hrozba absolutní substituce

Konkurenční prostředí – kromě již zmíněných sil, které působí na konkurenční prostředí existují ještě další, např. typ tržní konkurence (monopol, oligopol, atd.), globální trhy, globální zákazníci, atd.. Tyto faktory také přímo ovlivňují dané konkurenční prostředí.

2.6.2 Segmentace zákazníků

S výrobkem je možné uspět tehdy, pokud se osloví potřeby konkrétní skupiny zákazníků. Proto je nutné udělat pečlivou segmentaci. Cílem segmentace je rozdělit zákazníky do skupin podle různých kritérií tak, aby zákazníci v každém segmentu měli podobné potřeby. Na druhou stranu je třeba, aby segment byl dostatečně veliký na to, aby umožňoval prodávat ziskové podnikání.

Možná kritéria segmentace - Udo Wupperfeld, Podnikatelský plán pro úspěšný start

Podle oblastí použití	Mají uživatelé zjevně rozdílné požadavky?	Důležité u výrobky vyžadujících osvědčení
Podle ceny/jakosti	Jsou nakupující různě citliví vůči ceně/jakosti?	Důležité všeobecně
Podle oborů	Projevují se významné oborové zvyklosti?	Důležité u investičních statků
Podle regionů	Existují regionální rozdíly v preferencích a v chování spotřebitelů?	Důležité u spotřebního zboží
Podle nákupních motivů	Lze zákazníky jednoznačně a systematicky rozdělit podle nákupních motivů?	Důležité u spotřebního zboží

Po provedení segmentace se definují vlastnosti a charakteristiky jednotlivých segmentů. Na základě těchto charakteristik se sestavuje komunikační strategie a kompletní marketingová strategie (toto většinou není součástí podnikatelského plánu).

2.6.3 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrnem atributů, které je třeba vydefinovat při sestavování marketingové strategie tak, aby byla maximálně účinná. Před sestavením marketingového mixu je třeba zmapovat řádně trh, provést si analýzu potřeb jednotlivých segmentů a stanovit si marketingové cíle, na jejichž základě bude marketingový mix sestaven. Standardní marketingový mix se skládá ze čtyřech složek. A to:

- Produkt (Product)
- Distribuční cesty (Place)
- Cenová politika (Price)
- Propagace (promotion)

Existují další varianty marketingových mixů, kde se bere v potaz víc atributů, nicméně tyto varianty jsou specifické pro určitá odvětví.

Produkt

V této složce marketingového mixu je třeba brát v úvahu:

- jakost
- vlastnosti produktu a jejich modifikace
- styl a rozsah
- název produktu/služby
- balení
- patenty
- záruky a servis
- náklady
- prodej

Distribuční cesty

V této složce marketingového mixu je třeba brát v úvahu

- distribuční síť
- distribuční pokrytí
- umístění distribučního místa
- prodejní teritorium
- velikost a umístění zásob
- dopravu
- umístění výrobku a jeho vnímání zákazníkem

Cenová politika

U této složky marketingového mixu je třeba brát v úvahu:

- výši ceny
- cenovou politiku
- slevy a srážky
- cenové války
- ceny a umístování výrobků

Promotion

U této složky marketingového mixu je třeba brát v úvahu zejména:

- public Relation
- sponzoring
- osobní prodej
- podporu prodeje
- propagaci

2.7 Finanční plán

Analýza nákladů

V případě začínající společnosti je velmi důležité stanovit si objem potřebných prostředků, které budou vydány předtím, než začne subjekt fungovat. To je důležité zejména proto, že tyto výdaje nejsou kryty žádnými příjmy (společnost neprodává). Tento fakt je důležitý zejména u těch společností, jejichž činnost spočívá ve vývoji inovace, či invence. Tento proces může trvat i několik let a je nutné zajistit jeho řádné profinancování, aby byl projekt řádně dokončen a mohl být uveden na trh (následně mohou být generovány příjmy).

K této činnosti slouží analýza počátečních nákladů. Zde je nutné rozplánovat jednotlivé náklady/výdaje a nastítnit jejich časovou osu. Každý z těchto nákladů by měl mít jasný důvod a opodstatnění. Je nutné znát také splatnost těchto nákladů.

Následně je nutné provést analýzu nákladů na provoz podniku. Tyto náklady se zpracovávají většinou na měsíční bázi a slouží jako podklad k výpočtu analýzy bodu zvratu.

Pomocí analýzy bodu zvratu se určí potřebné množství produkce, resp. prodejů, které je nutné realizovat, aby byl podnik rentabilní. V tomto případě je vhodné rozdělit náklady na variabilní (ty, které se mění s proměnlivým množstvím produkce) a fixní (ty zůstávají v krátkém období konstantní). Pomocí manipulace s těmito náklady je možné ovlivňovat míru zisku.

Prognóza účetních výkazů

Následně je třeba stanovit prognózu finanční situace na následující období. Obvykle se používá období 3-5 let. Na toto období je třeba stanovit prognózu prodejů, předpokládané marže.

Na základě prognóz prodejů a odhadovaných nákladů je možné stanovit výkaz zisků a ztrát a rozvalu na následující období. Provázanost mezi doklady zajišťuje kompletní pohled na finanční situaci následujících období.

Finanční plánování je důležité zejména z toho důvodu, aby byla jasná kapitálová potřeba podniku. Aby se předešlo případným negativním překvapením a včas bylo možno reagovat na potřebu kapitálu.

Výkaz zisků a ztrát názorně ukazuje hospodaření společnosti z hlediska tvorby hospodářského výsledku. Zachycuje důležité údaje, jako obchodní marži, přidanou hodnotu (obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba). Dále jsou zde uvedeny osobní náklady, tj. náklady na zaměstnance. Po odečtení dalších nákladových položek (daně a poplatky, odpisy, aj.) získáme provozní výsledek hospodaření. Dále se na základě finančního hospodaření sestaví finanční výsledek hospodaření. Z těchto dvou údajů můžeme zjistit výsledek hospodaření před zdaněním a následně výsledek hospodaření za účetní období.

Rozvaha zachycuje stav majetku (na straně aktiv) a jeho krytí (na straně pasiv). Mezi aktiva se dají stručně rozdělit na tyto skupiny:

Stálá aktiva

Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý finanční majetek

Oběžná aktiva

Zásoby

Dlouhodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobý finanční majetek

Časové rozlišení

Pasiva mají tuto strukturu:

Vlastní zdroje

Základní kapitál

Kapitálové fondy

Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření běžného období

Cizí zdroje

Rezervy

Dlouhodobé závazky

Krátkodobé závazky

Bankovní úvěry a výpomoci

Časové rozlišení

Pomocí rozvahy je možné analyzovat strukturu majetku a posuzovat případnou situaci z hlediska kapitálového krytí.

3 Analytická část

3.1 Shrnutí

Music City a.s. je nově vzniklá akciová společnost, která bude působit jako maloobchod na trhu s hudebními nástroji, profesionální audiotechnikou a profesionální světelnou technikou. Mezi zákazníky Music City budou patřit hudebníci všech kategorií, od amatérů přes poloprofesionály, až po profesionální hudebníky. Dalším segmentem budou uživatelé profesionální zvukové a světelné techniky, tedy divadla, hudební kluby, kulturní domy, nahrávací a postprodukční studia.

Music City bude největším maloobchodem na trhu s hudebními nástroji v ČR a SR. Rozloha obchodu bude dosahovat cca 2 000 m². Klíčová je také poloha obchodu, který se nachází v přímém sousedství Sazka Arény v Praze Vysočanech. Svým zákazníkům Music City nabídne výběr ze širokého sortimentu, skvělou dostupnost (MHD i autem – k dispozici je parkování na vlastním pozemku), nízké ceny, výborný servis. Kromě vlastní maloobchodní činnosti bude v objektu k dispozici škola hry na hudební nástroje, kavárna a koncertní sál. Tím budou zákazníci motivováni navštívit Music City nejen jako obchod, ale jako místo, kde budou moci strávit svůj volný čas.

Tím, že prostory obchodu budou v novostavbě, která byla vyprojektována jako obchod s hudebními nástroji je v prostorech interiéru počítáno se všemi specifiky, která jsou důležitá pro takový obchod. Obchod je rozdělen do těchto oddělení:

- oddělení kytar (akustických, elektrických)
- oddělení bicích nástrojů a perkusí
- oddělení profesionální audiotechniky a světelné techniky
- oddělení klasických hudebních nástrojů

Obchod bude situován ve třech patrech (jedno podzemní, dvě nadzemní).

Konkurenční výhody a užitek pro zákazníka:

- snadná dostupnost (MHD i autem)
- široký sortiment, který je prezentován na úrovni
- možnost plně si nástroj vyzkoušet v akusticky odhlučněných zkušebnách
- početný personál, který se bude specializovat podle jednotlivých oddělení, tj. prodavač bude vždy specialista na sortimentní skupinu, o kterou se zákazník zajímá
- možnost občerstvení při návštěvě obchodu v hudební kavárně
- možnost návštěvy seminářů v hudební škole
- příjemné a komfortní prostředí obchodu, které bylo navrženo pro tento účel

Na trhu, kde bude Music City působit, zatím neexistuje společnost, která by disponovala podobným prostorem pro provoz maloobchodu. Největší obchod konkurence má cca 700 m². Žádný z konkurentů nenabízí tak rozsáhlé služby a hodnoty pro zákazníka. Většina konkurentů se orientuje na prodej nástrojů nižší kvality, případně na prodej přes internetový obchod. Prodej hudebních nástrojů je však specifický právě tím, že každý nástroj je originál a tudíž musí být vyzkoušen ve vyhovujících podmínkách.

Cíle Music City a.s.:

- otevřít obchod ve dnech 20-22 září 2007
- v roce 2007 dosáhnout obchodní marže ve výši 3,8 mil CZK
- v roce 2008 dosáhnout obchodní marže ve výši 12,7 mil. CZK
- do 31/12/2007 mít 5000 registrovaných zákazníků

Základní kapitál Music City a.s. je 2 000 000,- Kč. Z tohoto základního kapitálu bude financováno spuštění obchodu. Finančně nejnáročnější je profinancování nákupu zásob, kterých bude v Music City vzhledem k velikému prostoru potřeba mnoho. Tuto situaci bude Music City řešit tak, že uzavře dohody s největšími distributory hudebních nástrojů a profesionální audio a světelné techniky, kteří poskytnou své nástroje do komisního prodeje. Dohody s nejvýznamnějšími distributory již byly uzavřeny.

V případě dosažení výše uvedených cílů bude zajištěn už v prvním roce fungování kladný hospodářský výsledek. Pro další rozvoj bude použito bankovního úvěru, o který se bude žádat již v roce 2007 (po otevření obchodu). Předpokládané schválení úvěru a jeho poskytnutí se předpokládá v roce 2008.

Vzhledem k neexistenci podobně silného konkurenta je velmi pravděpodobné, že v případě pozitivního ekonomického vývoje v ČR, Music City bude schopno dosáhnout plánovaných cílů a upevnit svou vedoucí pozici na trhu.

3.2 Podnikatelský záměr

3.2.1 Důvod vzniku

Dříve byl nejznámější obchod s hudebními nástroji na Jungmanově náměstí a byl jistým fenoménem. Bohužel (bohudík) tento objekt je velmi malý a prostorově naprosto nevhodný k tomuto provozu. Navíc každé patro obchodu je pronajato jinému obchodníkovi. Tím není zaručena konzistence celé budovy pro zákazníka a dochází zde k chaosu. Jungmanovo náměstí je sice výborně dostupné MHD, avšak je nemožné v jeho blízkosti zaparkovat, což je nutné v případě koupě objemnějšího nástroje (kytarový zesilovač, bubenická souprava, atd.). Fenomén „Jungmanky“ pomalu vyprchává a proto je pravý čas, aby vznikl fenomén nový.

Music City a.s. je akciová společnost založená za účelem provozování maloobchodní prodejny s hudebními nástroji, ozvučovací a nahrávací technikou, profesionální světelnou technikou. Music City bude největší maloobchod v daném odvětví v ČR a SR. Svou rozlohou a nabídkou bude srovnatelný s špičkovými obchody v západní Evropě.

Sortiment sestává z těchto produktových skupin:

- Elektrické a akustické kytary
- Bubny a perkusní nástroje
- Klasické hudební nástroje
- Profesionální audiotechnika
- Profesionální světelná technika

Na každou z těchto produktových skupin bude zřízeno speciální oddělení v nové budově, kterou si Music City a.s. pronajme.

Hlavními zákazníky budou aktivní hudebníci, zvukaři, osvětlovači, majitelé hudebních klubů, divadel, rozhlasových a televizních stanic. Music City bude poskytovat produkty pro všechny, kteří se zabývají tvorbou, záznamem a profesionální reprodukcí hudby.

Obchody s hudebními nástroji poskytují většinou stejný sortiment, tzn. není možná významná sortimentní diversifikace. Jak tedy poskytnout zákazníkovi větší hodnotu, když si dané zboží může koupit u kteréhokoliv obchodníka? Nepochybně to lze zajistit širší sortimentu, možnostmi jeho přezkoušení a spektrem doplňujících služeb. Toto jsou oblasti, ve kterých všichni obchodníci zatím selhávají. Ve většině obchodů je sortiment zákazníkovi nedostatečně prezentován, není možnost si nástroj řádně vyzkoušet a prostředí obchodů je většinou pro zákazníky dosti nekomfortní.

Hlavním záměrem Music City je zaměřit se na tyto nedostatky a poskytnout zákazníkovi maximální pohodlí při nákupu, ale nejen při něm. Kromě prvotřídního obchodu bude zákazníkovi k dispozici mnoho dalších služeb.

Hlavní konkurenční výhodou, kterou Music City bude mít proti svým konkurentům, je objekt, ve kterém bude provozovat svůj maloobchod. Jedná se o novostavbu, jejíž dokončení je plánováno na léto 2007. K nastěhování by měla být k dispozici začátkem měsíce srpna. Tato budova byla speciálně vystavěna tak, aby splnila veškeré potřeby kladené na provoz maloobchodního prodeje s hudebními nástroji.

Budova má celkem šest podlaží, dvě podzemní a čtyři nadzemní. Music City si pronajme tři z těchto podlaží (jedno podzemní a dvě nadzemní). V ostatních podlažích budou podzemní garáže, kanceláře a byty.

Celková plocha obchodu Music City bude cca 2000 m², to je o více jak 1200 m² více, než největší konkurent v oboru (v ČR).

3.2.2 Lokalita

V případě maloobchodu jsou důležité tři věci „Lokalita, lokalita, lokalita“. Obchod bude v ulici Ocelářská na Praze 9, Vysočany v těsném sousedství Sazka Arény. V dochozí vzdálenosti (cca 200 metrů) je stanice metra Českomoravská (trasa B) a Vysočanská (budoucí trasa D, cca 700 metrů). Tramvajové spojení je zajištěno jak z ulice Sokolovská, tak i z ulice

Poděbradská. V blízkosti je také vlakové nádraží Libeň a Vysočany. Autobusové nádraží Českomoravská je vzdáleno cca 200 metrů.

3.2.3 Zařízení objektu

Součástí budovy bude kromě obchodu, kanceláří a bytů také kavárna a hudební škola. Obě tyto instituce budou přístupné přímo z obchodu. Kavárna bude jakýmsi středobodem obchodu, kde se zákazníci budou moci občerstvit a odpočinout si, případně zde zanechat svoji drahou polovičku a jít si v klidu vybírat svůj nástroj.

Kavárna bude fungovat, jako určité klubové zařízení pro zákazníky. Mohou si zde zdarma přečíst časopisy domácí i zahraniční produkce, které se věnují hudební tematice. Bude zde připojení na internet zdarma formou Wi-Fi. Hudebníci si budou moci kavárnu pronajmout během večerů a uspořádat zde třeba oslavu, křest jejich CD, atd. Součástí kavárny je i malé podium, kde si budou moci hudebníci půjčit nástroje a společně improvizovaně hrát.

Pro zákazníky, kteří by nechtěli využít hromadné dopravy je k dispozici soukromé parkoviště pro zákazníky o 19 stáních.

Objekt je postaven tak, aby poskytl hudebníkům maximální pohodlí při vybírání nástroje. V každém oddělení jsou zvukově odhlučňené zkušební nástrojů. Na vše se myslelo již v projektu a proto zde jsou kromě speciálních studiových oken a zdí z akusticky neprůzvučných cihel instalovány i tlumiče ve vzduchotechnice. Zákazník si tedy může vše vyzkoušet „naplno“ a nebude tím rušit další zákazníky a prodavače. V prostoru mimo zkušební může hrát příjemná hudba, která zde vytvoří atmosféru na míru danému prostředí (v oddělení, el.kytar bude hrát blues, v akustických kytarách country, či bluegrass, atd.)

Celá budova je kompletně klimatizována a je bezbariérová. Spojení mezi jednotlivými podlažími obchodu je zajištěno po schodišti s panoramatickým výtahem s výhledem na vysočanské údolí. V každém patře jsou k dispozici toalety. Speciální pozornost byla věnována i designu osvětlení tak, aby veškerý sortiment byl náležitě prezentován.

Součástí budovy je i přednáškový sál, který je dostupný i z obchodních prostor. Kapacita sálu je 50 sedících a cca 90 stojících. Sál bude kompletně multimediálně zařízen a bude využíván jak firmou Music City a.s. k prezentacím nových výrobků pro zákazníky, ale i k workshopům a přednáškám, které zde bude pořádat hudební škola. Může být také využit kavárnou k večerním koncertům, atd.

3.2.4 Vnitřní zařízení interiéru

Funkční interiér je důležitý, aby se zákazníci v obchodu cítili dobře. Popis jednotlivých podlaží včetně půdorysů a obrázku exteriéru je v **příloze 1**.

3.2.5 Hodnota pro zákazníky

Cílem komunikační strategie je v první řadě působit ne jako obchod, ale vytvořit fenomén Music City. Tedy místo, kam hudebníci mohou kdykoliv přijít a strávit tam příjemně svůj čas. Jaké aktivity mohou zákazníci v Music City provozovat?

- nakupovat, zkusit nástroje ve velmi příjemném prostředí
- posedět v kavárně, potkat se tam s přáteli
- navštívit přednášku, či workshop v multifunkčním sále
- jít na hodinu výuky svého nástroje
- přečíst si poslední vydání časopisů (zahraničních i domácích)
- zahrát si s dalšími hudebníky
- využít zkušebnu pro svoji kapelu
- číst a podávat své inzeráty na speciálních nástěnkách (typu hledáme zpěváka pro naši metalovou kapelu, atd.)

Zatím žádný z obchodů s podobným zaměřením nenabízí takovou hodnotu pro své zákazníky. Zejména v USA začíná být trendem spojovat obchody s hudební školou. V Evropě něco podobného velmi vzácné.

3.2.6 Podnikatelský model

Sortiment produktů v Music City se bude skládat jak z nových výrobků, tak i z výrobků „z druhé ruky“. Proč bude přistoupeno k prodeji použitých nástrojů? Důvod je ten, že hudebníci patří do skupiny lidí, kteří nakupují své nástroje velmi často použité (odhadem cca 50 % hudebníků si alespoň jednou koupilo). Nicméně k tomuto nástroji zpravidla potřebují nové příslušenství, struny, blány na buben, atd. V případě, že si hudebník koupí nástroj použitý může, si k němu zakoupit již nové příslušenství. Použité nástroje budou přijímány do komisních prodejů, tj. zákazník, který si přeje nástroj prodat, jej přinese do Music City, kde bude vystaven. V případě, že se nástroj prodá, inkasuje zákazník částku, ze které si Music City odečte provizi za zprostředkování obchodu ve výši 15% z ceny.

K získání použitých nástrojů do komisního prodeje bude použita kampaň cca měsíc před spuštěním obchodu. Cíleně budou obvoláváni lidé, kteří nabízí své nástroje přes inzerát s nabídkou vzetí nástroje do komise. Tímto způsobem bude zajištěn dostatečný přísun těchto nástrojů. Poměr vystavených použitých nástrojů bude cca 30% vs. 70% nástrojů nových. Tímto bude zajištěno cca 30% zásob, ve kterých nebudou alokované žádné prostředky. Toto bude výhodné zejména v počátku fungování, kdy nebudou dostatečné zdroje počáteční zásobení prodejny (rozlehlost prostorů si vyžaduje enormní částky na zásobení, aby prostor vypadal „plně“).

Nové nástroje budou částečně nakupovány a částečně získávány do komisního prodeje od distributorů. V současné době je uzavřena dohoda s firmou Praha Music Center s r.o. a firmou AudioMaster s r.o. o poskytnutí svého sortimentu do komise.

Jednání s dalšími distributory budou probíhat v průběhu letních měsíců. Bude vyvinut maximální tlak, aby počet peněžních prostředků alokovaný v zásobách, byl minimální, či byl alokován v zásobách rychloobrátkových.

Jak již bylo zmíněno dříve, obchod bude rozdělen do jednotlivých oddělení, každé se zaměřením na určitou produktovou skupinu. Důvodem jsou odlišné potřeby hráčů na rozdílné nástroje, jiný přístup vyžadují kytaristé, jiný bubeníci a jiný hráči na trubku. Každé oddělení bude fungovat jako určitý obchod v obchodě, se svým sortimentem a svojí obsluhou. Tím

bude zaručeno, že každý zákazník bude hovořit s prodejcem, který je specialistou na sortimentní skupinu, o kterou se zákazník zajímá.

3.2.7 Logistika

Obchod je umístěn na exkluzivním místě a bylo by plýtvání prostorem zřizovat velké skladovací prostory přímo na místě. K logistickému zázemí bude využit sklad firmy Praha Music Center s r.o.. tento sklad je umístěn ve městě Louny, cca 60 km od Prahy. Každé ráno bude dovážet nákladní auto zásoby do Music City vždy před otevřením. Proto bude zaručena dodací lhůta 24 hodin, pokud si zákazník objedná zboží, které právě není na prodejně a přitom je na skladě. Příklad: zákazník si zboží objedná ve čtvrtek v poledních hodinách. Do skladu jde požadavek na převoz žádaného zboží, které je následující den ráno připraveno a odvezeno do Music City před otevřením obchodu. Zákazník si může produkt vyzvednout ihned po otevření prodejny. V případě, že zákazník žádá produkt, který není ani ve skladě, bude nutné jej objednat přímo u distributora. Dodací lhůty se poté budou řešit individuálně.

3.2.8 Věrnostní systém

K zajištění opakovaných nákupů bude zařízen věrnostní systém. Při registraci zákazníka dostane zákazník speciální věrnostní kartu a konto, na které se za každý nákup budou připisovat body. Tyto body bude možno zaměnit za možné slevy, poukázky, či si za ně „koupit“ hodiny výuky, atd..

3.3 Informace o společnosti

Název: Music City a.s.

Adresa: Ocelářská 1354/3, Praha 9, Vysočany

Předmět podnikání

- zprostředkování obchodu a služeb
- velkoobchod
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny

-
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
 - maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů
 - maloobchod použitým zbožím
 - pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě
 - pronájem a půjčování věcí movitých
 - reklamní činnost a marketing
 - zpracování dat, služby databank, správa sítí
 - výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
 - výroba, instalace a opravy elektronických zařízení

Právní forma

K založení akciové společnosti bylo přistoupeno zejména proto, že její struktura nejlépe umožňuje takové fungování, kdy akcionáři se přímo neúčastní aktivního vedení společnosti. Pomocí dozorčí rady je zajištěna kontrola představenstva – tj. výkonného orgánu, který společnost řídí. Forma akcií je „na jméno“.

Výpis z obchodního rejstříku je v **příloze 2**.

3.4 Organizace lidských zdrojů

Při založení je jasné složení představenstva společnosti a dozorčí rady. Celkem bude v Music City a.s. pracovat před spuštěním 12 zaměstnanců – 2 členové managementu a 10 prodavačů (dva v každém z pěti oddělení). Jasné je personální složení managementu. Nábor všech pracovníků je rozdělen do tří fází. Otevření obchodu se předpokládá 22. září 2007.

3.4.1 Fáze náboru pracovníků

Fáze I.

Od 1/7 nastoupí management společnosti. Konkrétně se obsadí pozice výkonného ředitele a ředitele/ky pro marketing a obchod. Tento tým společně s představenstvem začne pracovat na přípravách ke spuštění obchodu.

Jejich hlavním úkolem bude:

- Sestavení podrobné obchodní strategie společnosti
- Sestavení komunikační strategie
- Vytipování a oslovení vhodných dodavatelů
- Příprava podkladů pro výrobu webových stránek, eshopu
- Nábor pracovníků pro fázi II. a III.
- Příprava marketingové kampaně na spuštění obchodu
- Definice a implementace informačního systému

Fáze II.

Nábor první části prodavačů bude proveden na přelomu měsíce května a června. Nástup těchto pracovníků bude v termínu 1/7-1/8 2007. Do každého oddělení bude přijat jeden prodavač, tj. předpokládaný počet zaměstnanců, kteří nastoupí ve fázi II je pět.

Jejich úkolem bude:

- Příprava interiéru
- Přesné vytipování sortimentu od zvolených dodavatelů
- Plnění elektronického katalogu eshopu vč. shánění podkladů
- Organizační přípravy na spuštění obchodu
- Příprava spuštění věrnostního systému

Fáze III.

V poslední fázi bude doplněn počet zaměstnanců na celkem 10 prodavačů tak, aby bylo možné spustit obchod. Nástup zaměstnanců z fáze III je předpokládán od 1/9/07.

Jejich úkolem bude:

- Závoz obchodu zbožím a jeho vystavení
- dokončení příprav spuštění eshopu
- Dokončení příprav na spuštění obchodu

3.4.2 Management – profil osobností

Mgr. Aleš Kuda

Výkonný ředitel

Vzdělání:

1990-1996 – UK FF obor Pedagogika – psychologie

1986 – 1990 Gymnázium

1978 – 1986 Základní škola

Dosavadní praxe

1994 – dosud Občanské sdružení SANANIM

Pracovní pozice: Odborný ředitel pro léčbu a doléčování

2007 Odborný asistent Centra adiktologie na 1. lékařské fakultě UK

Praha

2002 – 2005 Pověřen vedením TK Němčice – přímé vedení celého programu po odchodu vedoucího – zdvojení s funkcí Odborný ředitel

1999 – 2000 Terapeutická komunita Karlov – vedoucí odborného programu, spoluzakladatel zařízení.

1996 – 2000

Doléčovací centrum – vedoucí zařízení (zakladatel).

Další vzdělání:

- Sebezkušenostní výcvik v dynamické skupinové psychoterapii
- International European Drug Abuse Treatment Training Project
- Výcvik v integrované supervizi (zkouška plánována na podzim 2008)
- Výcvik v rodinné terapii psychosomatických poruch (konec v roce 2008)

Ředitelka pro obchod a marketing

Ing. Michaela Filípková

Vzdělání

09/2005 – souč.

Brno International Business School, Nottingham Trent University (plán do 9/2007), Lidická 1879/48, 602 00 Brno – Černá pole, Česká republika

Obor studia: MSc. – právo a strategický management

Dálkové studium (1 x měsíčně o víkendu)

09/1997 – 01/2004

České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební Thákurova 7, Praha 6 - Dejvice, Česká republika

Obor studia: Ekonomika a management

09/2003 – 11/2003

Language Studies Canada, Montreal, Kanada

Obor studia: Francouzština (intenzivní kurz)

8/2001 – 12/2001

Kansas State University, Manhattan, Kansas, U.S.A. (plné stipendium Kansas State University)

Obor studia: Business Administration (marketing, management, HR, ekonomika)

1993 – 1997

Gymnázium, Zborovská 45, Praha 5, Česká republika

Obor studia: Přírodovědná větev s rozšířenou výukou angličtiny

Dosavadní praxe

1/2007 – 4/2007.

Společnost: MEDIA MARKET s.r.o., Petržilkova 2565/23, 158 00 Praha

Pracovní pozice: Marketing Manager

2006 – 2007

Společnost: Et netera a.s., Milady Horákové 108, 160 00 Praha 6,

Pracovní pozice: Marketing Specialist

2005

Společnost: Viesse Praha, s.r.o., V Chotejně 10, 102 00 Praha 10,

Pracovní pozice: Obchodní referent

2002 – 2004

Společnost: T-Systems Czech s.r.o., Kloboučnická 24, Praha 4,

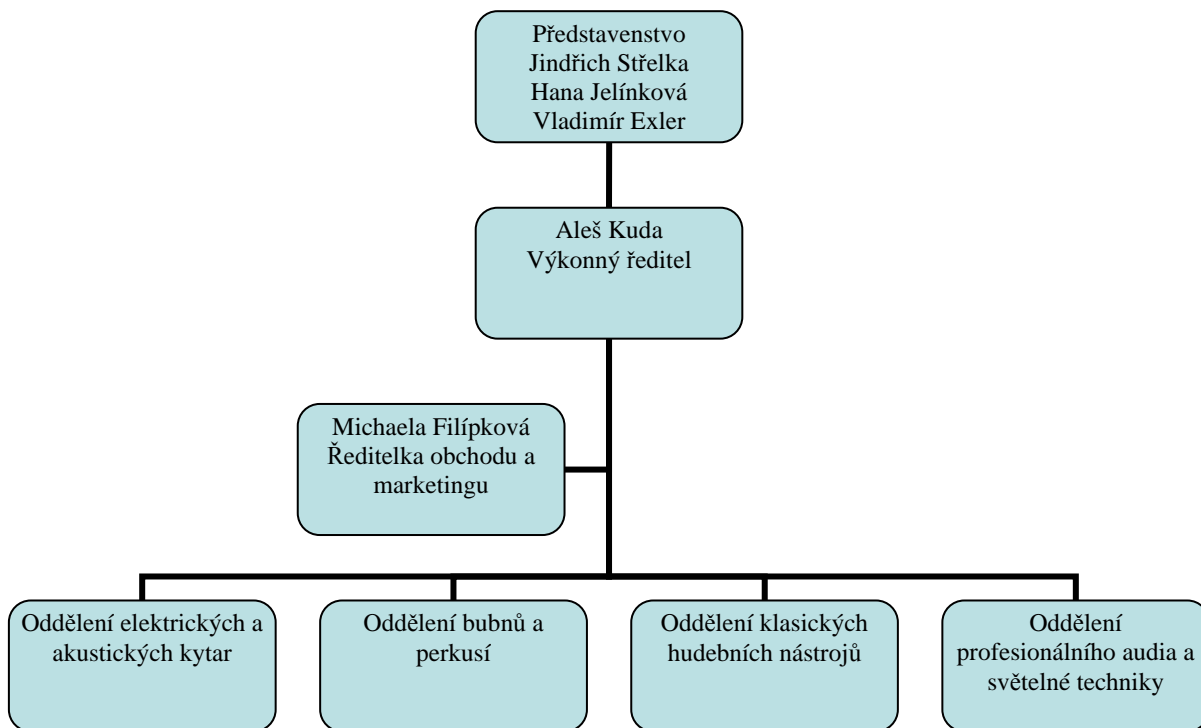
Pracovní pozice: oddělení marketingu a komunikace, asistentka ředitele oddělení

1998 – 2002

Společnost: T-Systems Czech s.r.o., Kloboučnická 24, Praha 4,

Pracovní pozice: asistentka/sekretářka/recepční (na částečný úvazek, při studiu VŠ)

3.4.3 Organizační struktura



Popis organizační struktury

Jednotlivá sortimentní oddělení budou fungovat jako oddělení organizace. V každém oddělení bude jeden odpovědný pracovník – vedoucí. Všechna oddělení budou odpovědná managementu. Management bude odpovědný představenstvu.

3.5 Marketingová analýza

3.5.1 Popis trhu

Jsou dva základní trhy, na kterých bude Music City působit. Trh s hudebními nástroji (dále jen MI, jako Musical Instruments) a trh s profesionální zvukovou a světelnou technikou (dále jen PLS, jako ProLight & Sound). Tyto dva trhy jsou natolik odlišné, že je nelze pokládat za jeden.

3.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza konkurence na trhu MI

Nově vstupující subjekty – v případě trhu MI neexistují významné bariéry vstupu do odvětví. Na trh může vstoupit kdokoli, kdo si pronajme prostor k vytvoření prodejny a má základní znalosti sortimentu. Ač nejsou bariéry vstupu na trh, je poměrně obtížné pro nové subjekty na trhu přežít. Je to z toho důvodu, že v 99% případů nenabídnou nic nového – malou, špatně zásobenou prodejnu. Tyto subjekty většinou v rámci boje o přežití spouští cenové války a snaží se prodávat produkty za minimální cenu. To ovšem způsobí, že neprodukují dostatečnou marži a spirála se prohlubuje. Pro velkou firmu nejsou tyto nově vznikající subjekty velkým omezením, avšak je nutno počítat s tím, že malou část tržního koláče ukrojí.

Dodavatelé – mezi dodavatele se počítají firmy z řad lokálních distributorů a zahraničních dodavatelů. Významných lokálních distributorů je na trhu s MI cca 3. Nejvýznamnější z nich je společnost Praha Music Center spol. s r.o.. S touto společností byla uzavřena dohoda o podpoře při spouštění obchodu. Společnost Praha Music Center je vlastníkem objektu, ve kterém bude Music City provozovat svůj maloobchod. Dalším významným distributorem je firma Marris s r.o.. Tato firma distribuuje nástroje Fender.

Významnější budou zahraniční dodavatelé. Mezi ně patří:

Firma Warwick, která si založila filiálku na Českém trhu. Tato firma sídlí v Německu a disponuje velikými sklady. V ČR má pouze kancelář s jedním člověkem, který získává objednávky. Komplet zasílání a logistika funguje z Německa.

Firma Yamaha – největší světový výrobce hudebních nástrojů. Jedná se o zavedenou značku, která produkuje veškerý sortiment hudebních nástrojů. V roce 2005 ukončila exkluzivní distribuční kontrakt s firmou CMI Melodia. Nyní je distribuce prováděna z rakouské filiálky. Logistika probíhá ze skladů v Belgii.

Firma Roland – výrobce zejména elektronických nástrojů. Původem japonská firma ukončila exkluzivní distribuční kontrakt s firmou K-Audio v roce 2005. Nyní své distribuční aktivity provádí z Maďarské centrály pro střední a východní Evropu.

Vzhledem ke svému potenciálu je reálný předpoklad, že Music City bude pro dodavatele natolik zajímavým a potenciálním odběratelem, že se budou snažit podpořit prodeje komisními prodeji. Toto nepřipadá v úvahu v případě firmy Yamaha, která má striktní podmínky na dealerství svých produktů (minimální nákupy, minimální množství držené skladem, atd.). U ostatních firem je potenciál ke kompromisu – část sortimentu nakoupit, část vzít do komise.

Zákazníci – mají dva základní požadavky chtějí si nástroj řádně vyzkoušet a zaplatit za něj pokud možno co nejnižší cenu. Důležitost ceny je dána podle segmentu, ve kterém se zákazníci nacházejí (viz. pozdější kapitola „Segmentace“). Komunita hudebníků je komunitou v pravém slova smyslu. Jsou to lidé, kteří mezi sebou chtějí komunikovat, sdělovat si zkušenosti a dojmy a také to dělají. V současné době však neexistuje místo, kde by se mohli takto setkávat. Music City aspiruje právě na to být tímto místem a zákazníkům dát o několik důvodů navíc, proč přijít do obchodu (kavárna, škola, atd.). To je výhoda, kterou žádný z konkurentů nemá. Je tedy předpoklad, že pokud Music City bude mít dostatečný sortiment v nabídce a cena bude alespoň na úrovni nejlevnějšího konkurenta, zákazníci nebudou mít důvod jít si kupovat zboží jinač.

Substituty a komplementy

1. Hrozba substituce produktu produktem – k tomuto dochází v závislosti na populárnosti jednotlivých stylů. Např. pokud je právě populární rocková hudba, víc se prodávají elektrické kytary, pokud je právě populárnější country jdou lidé substituují elektrické kytary za akustické, atd.
2. Hrozba substituce potřeby – vzhledem k zvyšující se ekonomické úrovni obyvatel ČR, začíná nabývat na významu substituce méně kvalitních nástrojů za kvalitnější, případně nástrojů starých za nové.
3. Hrozba absolutní substituce – narozdíl od předchozích dvou je tato hrozba pro Music City skutečnou hrozbou. Vzhledem k tomu, že na veřejnost a zejména mládež působí mnoho vlivů, které jim dávají možnost trávit volný čas jinak než hraním na hudební nástroj (např. sport, počítačové hry, atd.) a volného času je stále méně, hrozí reálné nebezpečí, že v budoucnu se (i z důvodů snížené porodnosti) bude hudbě věnovat menší absolutní množství lidí. Tato hrozba bude působit stejně i na konkurenty Music City, ale zatím je vyrovnávána rostoucí životní úrovní (lidé jsou ochotni utrácet).

Konkurenční prostředí – v současné době existují na trhu čtyři významné lokální subjekty a cca 100 méně významných subjektů. Významné subjekty pokrývají cca 35% trhu. Dalším zásadním konkurentem jsou zahraniční obchody a aukční systém Ebay.

Mezi významné lokální subjekty patří:

Audio Partner s r.o. www.kytary.cz - mají dvě kamenné prodejny a eshop. Jedna prodejna je lokalizována v nákupním centru Chodov na Praze 4. Dle dostupných informací, ačkoli se tato prodejna nachází na velmi frekventovaném místě, je vzhledem k vysokým nájmům je velmi obtížné, aby se užívala. Další prodejna se nachází na Pankráci, rovněž Praha 4. Tato prodejna má cca 400 m2 a sklady. Z těchto skladovacích prostor se organizuje logistika eshopu www.kytary.cz . Tento eshop je pravděpodobně nejlépe fungujícím elektronickým obchodem s hudebními nástroji v ČR. To je způsobeno zejména díky silné propagaci (spoty v rádiu, inzerce v časopisech)

Audiotek s r.o. www.audiotek.cz – Dvě kamenné prodejny a eshop. Jedna prodejna je v Uherském Hradišti (menší prodejna cca 80 m2). Druhá prodejna je v Brně – cca 600 m2. Elektronický obchod je provozován na stránkách www.audiotek.cz . Výhoda Audioteku je

snadná dosažitelnost dalších trhů (Slovensko, částečně Rakousko). Nevýhodou je horší dosažitelnost trhu v Praze. Není zvykem, aby lidé z Prahy jezdili nakupovat nástroje do Brna. Tuto nevýhodu částečně řeší elektronický obchod, nicméně při nákupu hudebních nástrojů je nutné dobře si nástroj vyzkoušet, proto je není možné nakoupit elektronicky.

Muzikant.cz s r.o. www.muzikant.cz – Firma s jedním kamenným obchodem a eshopem. Kamenný obchod je provozován v Ostravě. Mezi významnými lokálními konkurenty je tato firma asi nejslabší co do podílu na trhu.

Muziker s r.o. www.muziker.cz – Firma původně ze Slovenska. V ČR má jeden kamenný obchod v Praze Holešovicích o rozloze cca 700 m². V Bratislavě má druhý kamenný obchod v obchodním centru Aupark o rozloze cca 200 m². Firma také provozuje eshop www.muziker.cz resp., www.muziker.sk. Tento konkurent je velmi agresivní svými cenami. Zpravidla je drží pod úrovní běžných „street price“. Velikou nevýhodou tohoto obchodu je velmi špatná reprezentace sortimentu přímo v obchodě. I přes prostorovou rozlehlost obchodu jsou nástroje prezentovány tak, že jsou postavené na zemi, špatně osvětlené a v prodejně to vypadá spíše jako ve velkoskladu. Většina hudebníků se ke svým nástrojům chová s úctou a proto na ně takové zacházení s nástroji nepůsobí příliš pozitivně.

Zahraniční konkurence:

Thomann www.thomann.de – jedná se o největšího evropského maloobchodního prodejce hudebních nástrojů a zvukové/světelné profesionální techniky. Největší část obchodních aktivit je provozována přes internet pomocí elektronického obchodu. Veliké logistické centrum a kamenný obchod je situován ve vesnici Trependorf (Německo), poblíž Norimberku. Tento gigant mezi zásilkovými obchody dosahuje ročních tržeb cca 100 mil EUR. Má svoje kanceláře v několika zemích Evropy. Veškeré logistické operace provádí centrálně z Trependorfu, kde vlastní sklady o rozloze cca 5000 m², má vypracovaný logistický systém, který je schopen odbavit zásilku každých 10 vteřin. Vzhledem k obrovským objemům má nasmlouvané vynikající ceny u dopravců, které přenáší na své zákazníky. Kamenný obchod má cca 5000 m² je umístěn hned vedle skladu a proto dostane zákazník své zboží (v případě, že není přímo na obchodě) do několika minut. Thomann má zpravidla nejnižší ceny na trhu a obrovskou šíři sortimentu, který je permanentně k dispozici. V současné době k němu jezdí nakupovat nemalé množství zákazníků z ČR. Autem se do Trependorfu dostanou za cca 3,5 hodiny. Ohromný výběr a nízké ceny jim za to stojí.

Ebay – zaměřuje se na trh zejména s použitým zbožím. Je velmi populární zejména v USA, kde díky vysokým dopravním nákladům není moc výhodné realizovat nákupy do ČR. Nicméně evropských uživatelů (nabízejících i poptávajících) stále přibývá a proto je nutné s tímto do budoucna počítat.

Závěr – konkurenční situace v ČR na trhu MI zahrnuje převážně velké množství malých subjektů a malé množství středních subjektů. Úspěch firmy Thomann dokazuje, že lidé chtějí pokud možno co největší výběr za co možno nejnižší ceny. Pokud bude toto možné reálně zákazníkům nabídnout, nebudou nuceni si pro svoje zboží jezdit za hranice a budou ochotnější přejít od konkurenčních firem k Music City. Z krátko a střednědobého pohledu zde není velké ohrožení z hlediska substitutů (všechny bude mít Music City v nabídce), nicméně z dlouhodobého hlediska je zde reálná hrozba odklonu veřejnosti od aktivního muzicírování, tj. menší potřeby nákupu hudebních nástrojů.

3.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza konkurence na trhu PLS

Nově vstupující subjekty – V případě trhu PLS existují bariéry pro vstup. Největší bariérou je nedostatek lidí s znalostmi a zkušenostmi z oblasti akustiky a osvětlování. Takových lidí je v České Republice (narozdíl od hudebníků) velmi limitovaný počet. Tito lidé jsou navíc velmi vytíženi a raději než obchodu se věnují používání těchto věcí, tj. jsou to aktivní zvukaři a osvětlovači. Kromě tohoto know-how je třeba k úspěšnému prodeji znát velmi dobře cílový trh. Od trhu s hudebními nástroji se liší v tom, že je úzce vyměřen (jak již bylo zmíněno zvukařů a osvětlovačů je několikanásobně méně než potenciálních hudebníků).

Dodavatelé – stejně jako v případě analýzy trhu MI je nutné rozdělit dodavatele do dvou skupin. Lokální distributory a zahraniční dodavatele. Mezi lokální distributory většího významu patří tyto firmy:

AudioMaster s r.o. – zástupce konsorcia Harman Pro, pod které spadají značky JBL, AKG, Crown, dbx, Lexicon, Soundcraft, Studer. Nově AudioMaster zřídil novou divizi profesionálního osvětlení pod kterou budou spadat značky: Robe, Spotlight, MA Lightning,

Rosco, Zero88. AudiMaster je vzhledem k reprezentovaným značkám nejvýznamnější distributor na trhu s profesionální audio a světelnou technikou. Má svoji distribuční kancelář také na Slovensku. Vzhledem k tomu, že je to dceřinná společnost firmy Praha Music Center spol. r .o., bude sídlit ve stejném objektu jako Praha Music Center a Music City. Již došlo k jednání o tom, že AudioMaster podpoří spuštění Music City poskytnutím svého sortimentu do komisního prodeje.

Praha Music Center spol. s r.o. – firma se sídlem v Praze, zastupuje kromě špičkových značek hudebních nástrojů i značky profesionální audiotechniky. Mezi tyto značky patří Shure, Drawmer, Tapco, Mackie.

Disk s r.o. – firma se sídlem v Boskovicích. Svým sortimentem se specializuje na domácí nahrávání a vybavování studií. Na českém trhu reprezentuje značky M-Audio, TL – Audio, Motu.

Mediatech s r.o. – firma se sídlem v Chrudimi, zastupuje značky Audio Technica, Yamaha (pouze divize profesionálních pultů), Lab Gruppen, T.C.Electronic, Proel, Adamson, DB Technologies, Renkus Heinz.

AudioPro s r.o. – Firma se sídlem v Praze, zastupuje značky Behringer, Klark Technic

Panter s r.o. – Firma se sídlem v Praze, zastupuje značku Senheiser.

Zahraniční dodavatelé:

Yamaha – kromě hudebních nástrojů dodává i sortiment profesionálního audia, zejména pak digitální pulty, reproboxy, aktivní mixážní pulty, zesilovače. Stejně jako v případě hudebních nástrojů Yamaha, je prodejní kancelář v Rakousku a zaslání probíhá ze skladů v Belgii.

Zákazníci – Jak již bylo zmíněno, jedná se o skupinu lidí s úzkým zaměřením. Tito lidé se mezi sebou většinou znají. Od jisté úrovně mají absolutní přehled o nabízených produktech,

jejich kvalitách a cenách. Obchod s nimi je založen na kontaktech a vztazích. Vzhledem k tomu, že produkty, které kupují, jim zajišťují obživu, je pro ně velmi důležité, aby byl k prodeji produktů poskytnut bezproblémový servis. Resp., v případě, že nástroj vypoví službu, mohou si na dobu opravy zapůjčit jiný nástroj v odpovídající kvalitě.

Substituty a komplementy

1. Hrozba substituce produktu produktem – tato fáze proběhla na přelomu 90 let a roku 2000. Jednalo se o přechod od analogových přístrojů k přístrojům digitálním. K této substituci může dojít v případě rozvoje nových technologií. Vzhledem k současnému stavu světového vývoje, se podobná situace zatím nepředpokládá.
2. Hrozba substituce potřeby – dochází většinu u levnějších produktů. Zvukaři a osvětlovači, kteří se chtějí svojí profesí vážně zabývat brzy pochopí, že cena, kterou platí za kvalitnější výrobky je oprávněná a že není možné se spoléhat na levné čínské výrobky neznámých značek.
3. Hrozba absolutní substituce – tato forma substituce je těžko představitelná. S rozvojem zábavního průmyslu se rozvíjí i audiovizuální technologie. Těžko si lze představit svět, ve kterém není třeba zachycovat, přenášet, upravovat a reprodukovat zvuk.

Konkurenční prostředí – stejně jako v případě nástrojů je nutné rozlišovat konkurenty na lokální a zahraniční.

Lokální konkurenti:

Prodance s r.o. www.prodance.cz – Firma se sídlem v Praze Holešovicích, kde provozuje obchod s zvukovou a světelnou technikou. Další obchod provozuje v Brně a v Bratislavě. Kromě kamenných obchodů provozuje i eshop. Na českém trhu zastupuje mnoho zajímavých značek, ale nechová se jako distributor. Zákazníkům nabízí 10% slevy, v případě větších odběrů i 15%. Stejný přístup praktikuje i na dealery a nerozlišuje mezi dealerem a koncovým uživatelem. Z tohoto důvodu od ní dealeri nic nekupují a proto firma působí jako veliký maloobchodní prodejce (nikoliv jako distributor). To, že dává na své zboží pouze 10-15% slevy umožňuje snížit koncovou cenu pro spotřebitele právě o

marži, kterou dealeři nedostanou. Tj. ceny jsou velmi příznivé pro koncové uživatele, avšak naprosto demotivující pro dealery.

Audiotek s r.o. www.audiotek.cz – stejně jako v případě hudebních nástrojů i firma Audiotek je aktivní na trhu s audio a světelnou technikou.

Pro Music 2000 s r.o. – Firma působící jako distributor značek L-Acoustic, Lake, DigiCo. Nicméně její hlavní náplní je přímý prodej zvukařským firmám, nejen značek, které distribuuje, ale i značek, které nakupuje u ostatních distributorů.

Music Data s.r.o. www.musicdata.cz – Stejně jako v předchozím případě se jedná o distributora, který se zaměřuje na přímý prodej koncovým uživatelům. Firma má dva kamenné obchody oba menšího rozsahu a se zaměřením na hudební nástroje. Jeden je stejně jako ústředí firmy ve Velkém Meziříčí. Druhý je v Brně. S postupem času vliv této firmy postupně slábne.

Zahraniční konkurence:

Thomann www.thomann.de – stejně jako v případě hudebních nástrojů tento německý gigant je leadrem i v oblasti ozvučovací a osvětlovací techniky. Vzhledem k nemožnosti poskytovat okamžité záruky a podporu, není tak časté, aby u Thomanna nakupovali zvukaři a osvětlovači z ČR.

Závěr

Jedná se o mnohem menší trh z hlediska počtu nakupujících než je trh MI. Na druhou stranu se prodávají velmi drahé produkty (mixážní pult stojí běžně několik set tisíc Kč), tzn. finanční objemy mohou být na podobné úrovni. Pro úspěch na tomto trhu je třeba mít dokonalý přehled o zákaznících a udržovat s nimi individuální a dobré vztahy. Jak vyplývá z analýzy, tak velmi často se stává, že distributoři různých značek prodávají své zboží přímo koncovým uživatelům, tím vypouští z prodejního řetězce dealerský článek. Toto se děje zejména v případě těch nejdražších produktů. Je tedy vhodnější zaměřit se na produkty střední a nižší cenové kategorie, případně nabízet k produktům takový servis, který by vykryl negativum vyšší ceny.

3.5.4 Segmentace

Základem segmentace je odlišovat od sebe rozdílnost trhu s PLS a MI. Je třeba také rozlišit segmentaci základní, kdy se jednotlivé segmenty od sebe liší a nedochází k „průnikům“ mezi segmenty. Dále jsou uvedeny ostatní segmenty, kdy může docházet k tomu, že kupující je v několika segmentech najednou. Tyto „ostatní segmenty“ nejsou rozděleny podle jednotlivých trhů.

Základní segmentace trhu MI:

- Profesionální hráči
- Poloprofesionální hráči
- Amatérští hráči

Základní segmentace trhu PLS:

- Zvukaři
- Osvětlovači
- Instituce

Ostatní segmenty

- rodiče
- děti školního věku
- učitelé
- Základní Školy
- Lidové Školy Umění
- Teenageři
- Cizinci
- návštěvníci Sazka Arény

3.5.5 Charakteristiky jednotlivých segmentů

Segmentace trhu MI:

Profesionální hráči

- chtějí slevu, případně barter za reklamu
- nakupují jednou za čas (mají osvědčený a vyzkoušený nástroj)
- nakupují v zahraničí za nižší ceny
- vědí, co chtějí a vyžadují přesný výrobek
- kupují často z druhé ruky (poznají, jestli je to kvalitní)
- kupují vintage instrumenty
- hudba je pro ně možností výdělku, či přivýdělku (hrají za peníze)
- mají vliv na ostatní skupiny (amatéry a poloprofesionály)
- věk od 20 let a výše
- muži převažují 80:20 (kromě zpěvaček a hráček na klasické nástroje)
- představují cca 15% trhu
- na předváděčkách jsou většinou v roli předvádějících
- jsou naprosto různí vzhledem ke stylu, který hrají

Poloprofesionální hráči

- jsou věrní značce
- mají přehled o trhu
- hojně používají a nakupují přes internet
- kupují novinky
- dají na doporučení
- cena je naprosto klíčová
- věří, že limity jsou v nástroji, nikoliv v nich
- aspirují na to stát se profesionálem
- profesionálové jsou jejich vzorem
- hrají kvůli zábavě a zvýšení sebevědomí

-
- veliký vliv má prodejní servis, personál a prostředí
 - kupují nejčastěji z profesionálů a amatérských hráčů
 - často chodí do obchodů jako „čumilové“
 - představují cca 50% trhu
 - za nástroje utratí cca 10-20 tis. ročně
 - věková skupina 20-50 let (mezi 30-40 rokem je trošku útlum vzhledem k posunu hodnot a nutnosti ekonomicky zabezpečit rodinu, po 40 roku se ke své zálibě většinou vrací)
 - hrají v klubech
 - věk 20-30 let stahuje hudbu na internetu, věk 40-50 hudbu kupuje na cd
 - chodí na předváděčky, jako účastníci
 - většinou nemají moc dalších koníčků, které nesouvisí s hudbou
 - poměr žen a mužů 25:75

Amatérští hráči

- podléhají vlivu profesionálů a poloprofesionálů
- vliv reklamy na jejich nákupní chování je dost významný
- rozlišují kvalitu cenou
- spíš kupují nové nástroje
- bojí se nákupu z druhé ruky (aby nenaletěli)
- kupují komplety
- nevědí přesně co vlastně chtějí (vědí, že chtějí být muzikanti)
- kupují hodně doplňků
- nejsou věrní značce
- internet používají většinou jen k nalezení obchodu (neorientují se v nabídce eshopu)
- poměr žen a mužů 55:45
- patří mezi ně zejména běžná veřejnost

-
- podléhají vlivu popularity stylu (DJs, country, rock, atd.)
 - Nerozhodují se sami při výběru – mají nějakého poradce
 - Představují cca 35% podíl trhu

3.5.6 Marketingový mix

Place – distribuce

Zákazníci mají možnost nakoupit zboží přímo v kamenném obchodě nebo pomocí elektronického obchodu na stránkách www.music-city.cz. Zásobování kamenného obchodu bude prováděno z centrálního skladu. Tento centrální sklad je ve městě Louny, cca 60 km severně od Prahy. Tento sklad využívají firmy Praha Music Center spol. s r.o. a AudioMaster s r.o., tudíž je zaručena naprostá flexibilita v dodávkách produktů, které tyto dvě firmy distribuují. Veškeré požadavky na dodávky se budou zadávat do informačního systému. Pracovníkům skladu začíná ranní směna v 5:30 ráno. Po příchodu do práce budou požadavky ze systému zpracovány a bude připravena zásilka do Music City. Každý pracovní den v 9:00 bude z centrálního skladu vyrážet zásobovací auto, které přiveze do Music City požadované zboží.

V případě že zboží, které zákazník požaduje nebude přímo na prodejně a zároveň bude ve skladu, bude jeho dodací lhůta na prodejnu 24 hodin. V případě, že si zákazník objedná zboží pomocí elektronického obchodu, mohou nastat tři eventuality.

- zboží je na prodejně, v tomto případě se ihned posílá zákazníkovi sběrnou službou PPL a ta mu je dodá do 24 hodin. Vyzvedávání balíků bude prováděno vždy ráno před otevřením obchodu.
- zboží není na prodejně, ale je na centrálním skladu. V tomto případě zaměstnanci skladu druhý den ráno zboží odešlou přímo zákazníkovi (veškeré údaje již jsou zadány pomocí objednávky v informačním systému) pomocí služby PPL, která je dodá do 24 hodin.

-
- zboží není ani na prodejně, ani na centrálním skladě. V tomto případě se postupuje individuálně, zjišťují se dodací lhůty od dodavatele a na základě toho se jedná se zákazníkem.

V případě, že objednávané zboží je na prodejně nebo na centrálním skladě, obdrží jej zákazník do 24-48 hodin.

Products – Produkty

Music City bude prodávat tři hlavní produktové skupiny. Hudební nástroje, profesionální ozvučovací techniku a profesionální osvětlovací techniku. V případě hudebních nástrojů se jedná o produkty, které nabízejí i konkurenti. Není možné diversifikovat pomocí nabízených produktů. Je ovšem možné odlišovat se v šíři nabídky a zejména prostředí a ve formě, v jaké jsou výrobky nabízeny. Zákazníci si mohou produkty bez problémů vyzkoušet a vybrat si ten, který jim bude vyhovovat.

Zde je rozdělení hlavních značek, které jednotlivá oddělení budou prodávat:

Elektrické a akustické kytary:

Gibson, Fender, Epiphone, Framus, Ibanez, Vintage, Stagg, Line6, Digitech, Zoom, Daddario, Dunlop, Marshall, Mesa Boogie

Bubny:

Pearl, Tama, Sonor, Stagg, ProMark, Pellwood, Roland, Ludwig, Yamaha

Klasické nástroje:

Buffet Crampon, Amati, Vincent Bach, Strunal, Petrof, Pearl Flute, Jupiter, Yamaha

Audio & Světelná technika:

JBL, Crown, AKG, Senhieser, dbx, Lexicon, Soundcraft, Mackie, Tapco, Spotlight, Robe, Adam Hall

Promotion - Propagace

Reklama – Pravidelná reklama v časopisech Music Store a Muzikus. Otevírání obchodu bude doprovázet reklamní kampaň, která bude zacílená na širokou veřejnost (spoty v rádiu, plakáty, atd.). Dále se využije informací šířených v komunitě muzikantů – pomocí skupiny lidí, kteří jsou odměněni slevami na nástroje, je možné šířit v komunitě hudebníků „message“, že se na podzim otevře největší prodejna v ČR a SR. Tato strategie se zdá být úspěšná a nenákladná. Má jediné negativum a to, že může docházet ke zkreslení informace, tím že se předává přes mnoho subjektů.

Public Relation

Kampaň, která bude prováděna pomocí PR bude daleko masivnější, nežli standardní reklamní kampaň. Měla by být také daleko účinnější. Cílem celé kampaně je přilákat lidi do Music City. Není důležité pomocí reklamy a PR něco prodávat, ale důležité je zajistit dostatečnou frekventovanost v Music City. Vychází se z předpokladu, že nabídka bude natolik bohatá a prodejní personál natolik vytrénovaný, že v případě, kdy zákazník jednou do Music City přijde a bude zde pro něj připraveno tolik lákadel a přidané hodnoty, bude se vracet. Je také předpokládáno, že zákazník začne okamžitě srovnávat s ostatními maloobchody v ČR a v tomto případě Music City nemá žádného konkurenta.

Nejmasivnější kampaň bude použita při otevírání Music City. Bude se konat tisková konference a pomocí marketingové agentury Madre se osloví novinářská obec.

Sponzoring

Kromě klasické reklamy a PR bude využito i „sponzoringu“, tím, že Music City disponuje vším, co hudebníci ke své produkci potřebují, uzavřelo dohodu s letními festivaly, kde budou uvedena loga Music City, jako sponzora výměnou za zapůjčení podiového aparátu. Navíc v backstagi, kde se střídají kapely budou umístěny poutače, aby byli podchyceni i tito profesionální hudebníci, kteří jsou proti standardní formě reklamy naprosto imunní.

Osobní prodej

Veliký důraz bude kladen na kvalitu prodejního personálu. Každý uchazeč o pozici prodavače podstoupí baterii testů, na jejichž základě se stanoví jeho psychologický profil,

poté bude připuštěn k pohovorům, kde se prakticky prověří jeho schopnosti. Základním předpokladem je aktivní přístup k pomoci zákazníkovi. Cílem všech prodavačů je řešit zákazníkovi potřeby a pomáhat mu při výběru toho nejvhodnějšího nástroje, což ne vždy znamená prodávat to nejdražší. Jen takovou formou může být dosaženo dlouhodobé věrnosti zákazníků.

Všichni prodavači projdou cca dva týdny před spuštěním obchodu speciálním prodejním školením, které bude sestaveno na míru Music City a zaměřeno na prodej specifické skupině – hudebníkům.

Po otevření obchodu bude využíváno „Mystery customers“ k tomu, aby se ověřovaly dovednosti a vystupování jednotlivých prodavačů. Toto je možno provozovat i online a pořizovat audiovizuální záznam. V každém oddělení jsou videokamery s mikrofony, které zaznamenávají běh obchodu na speciální videosever, kde se tyto data ukládají po dobu cca 2 týdnů. V rámci poskytování zpětné vazby je možné prodavači jeho výstup přehrát a upozornit ho na případné chyby a pomoci mu při zlepšování jeho prodejních dovedností.

Podpora prodeje

Hlavní složkou podpory prodeje bude zavedení věrnostního systému, který je podrobně rozebrán v následující kapitole. Další významnou složkou budou pravidelné výprodeje neobracejících se zásob. Ty se budou pravidelně konat každý měsíc na zásoby starší jak 6/12/18 měsíců – slevy budou odstupňovány podle stáří zásob (čím starší, tím vyšší sleva).

Kromě skladových výprodejů se budou vždy přenášet na zákazníky speciální akce jednotlivých dodavatelů. Slevy jimi poskytované se budou promítat do cen zákazníkům.

Další složkou podpory prodeje budou tzv. balíčky. Tyto balíčky budou speciálně určeny pro začínající hudebníky. V případě, že někdo začíná hrát na nějaký nástroj, musí si kromě samotného nástroje pořídit také mnoho různého příslušenství. A právě proto budou sestaveny speciální balíčky za velmi výhodné ceny, např. elektrická kytara, kytarový zesilovač, řemen, struny, trsátka.

Price - Cena

Cena je klíčová. Bude stanovena u stejného zboží vždy na úrovni nejnižšího konkurenta. Není nutné, aby byla nižší než konkurence, jen nesmí být vyšší. Zákazník dostane za stejnou cenu mnohem větší hodnotu ve formě servisu, výběru a přístupu prodejního personálu.

Ke sledování cen bude využito speciální IT aplikace, která pravidelně bude analyzovat ceny konkurence na vybrané produktové modely a bude upozorňovat na případné diference. Je nutné také sledovat ceny zahraniční konkurence, zejména pak obchodu www.thomann.de. Není nutné dostat se na stejně nízké ceny, jako tento maloobchodník, avšak ceny by se neměly lišit příliš, aby zákazníci nebyli motivováni si pro zboží dojet mimo ČR.

3.5.7 Věrnostní systém

Fungování systému

Zákazník se zaregistruje do věrnostního systému, na základě registrace mu bude přidělena karta, která obsahuje čárový kód. Při každém nákupu se zákazník prokáže touto kartou a nákup mu bude přičten na jeho „osobní účet“ v podobě věrnostních bodů.

Výhody pro zákazníka:

- sbírání bodů, které je možné směnit za zboží, či slevové poukázky
- sleva v kavárně
- sleva v hudební škole
- diferenciací stálých zákazníků, kteří utrácejí více peněz (zlatá/platinová karta)
- přístup k zahraničním časopisům v kavárně (budou půjčovány pouze výměnou za kartu)

Výhody pro Music City:

- kompletní databáze zákazníků včetně jejich nákupní historie
- možné cílení nabídek na předem určené segmenty (kytaristé, bubeníci, atd.)

-
- motivace i k malým nákupům (sběr bonusových bodů), zákazník si přijede koupit i malé věci jako struny, trsátka, apod.
 - v budoucnu pomocí čipových karet možnost sledování přítomnosti zlatých a platinových členů v obchodě
 - možnost sociální a demografické analýzy

Registrace

Dokončení registrace je nutné provést pouze v obchodě, kde bude vystavena věrnostní karta. Zákazník může urychlit registraci tím, že se předregistruje na internetu.

Vyplňovat se bude:

- Jméno a příjmení
- Adresa (vč.regionu)
- Datum narození
- Pohlaví
- Oblast zájmu (podle oddělení, el.kytary, klasika, bubny, atd.)
- Email – nutné uvést správnou adresu, na kterou dojde aktivační email.

Zákazník bude muset zaškrtnout, zdali souhlasí se zasíláním pozvánek na semináře, slev, atd. Když zákazník dorazí do obchodu, udělá se pomocí webkamery jeho fotka a vydá se mu karta.

Program bonusových bodů

Tento program je obdobou věrnostních programů, které provozují letecké společnosti. Tj. za nákup v nějaké hodnotě je přidělen určitý počet bodů (uletěných mil). Tyto body lze poté směňovat za bonusové předměty, slevy, či v případě aerolinií bonusové letenky.

Čas prověřil, že tato taktika funguje na lidskou psychiku a v případě, že má někdo možnost koupit o něco málo levnější letenku (v řádu jednotek procent) od společnosti kde

nemá věrnostní program, dá přednost té společnosti, u které věrnostní program má zavedený a kde dostane na své konto bonusové body (i když je o něco mále dražší).

Sběr bonusových bodů

Získat body je možné v tomto poměru – za každých utracených 20 korun získá zákazník jeden bod. Zaokrouhuje se vždy směrem dolů, např. když zákazník nakoupí za 219,- Kč získá 10 bodů (jako kdyby nakoupil za 200 Kč).

Bonusové body nelze získat nákupem v kavárně či škole.

Uplatnění bonusových bodů

Zákazníci mohou kontrolovat své bodové konto, kdykoli přes internet. Počet bodů bude evidován informačním systémem a při každém nákupu se příslušný počet bodů podle uvedeného algoritmu připočte.

Za body bude možné získat slevové poukázky, utratit je za útratu v kavárně, získat slevovou poukázku do školy, atd.

Algoritmus pro přepočítávání bodů bude následující:

Určí se konstanta pro zjednodušení nyní bude rovna jedné, což znamená, že zákazník za každý bod získává hodnotu ve formě jedné koruny (tj. může zhodnotit 5 procent ze svého nákupu – 1bod = útrata 20 Kč – za útratu 100 Kč dostane 5 bodů).

Potom tedy např. pokud si zákazník koupí kytaru v hodnotě 4800,- Kč získá 240 bodů, které může utratit např. takto:

200 bodů za slevovou poukázku v hodnotě 200 Kč (na další nakoupené zboží)

a zbylých 40 bodů za dobré espresso v kavárně (které stojí např. 40,- Kč). Toto je jen ilustrační příklad. Ve skutečnosti bude sestaven přesný seznam produktů a služeb, za které je možné body utratit. Je možné samozřejmě konstantu změnit např. na 0,5, potom by se hodnota, kterou zákazník za svůj nákup dostane rovnala 2,5 procentům z jeho nákupu, tj. při výše zmíněném nákupu kytary by zákazník dostal svých 240 bodů, ale mohl by je utratit následovně:

Za 200 bodů dostane poukázku v hodnotě 100 Kč. A zbylých 40 bodů mu už vystačí jen např. na čaj, který stojí pouze 20,- Kč.

Konstanta by se měla určovat dlouhodobě (její změna by se rozhodně neměla měnit častěji než jednou ročně a neměla by to být nějak výrazná změna). Určení konstanty by mělo proběhnout na základě analýzy procentuelní výše předpokládaných marží v následujícím období – konstanta sníží marži o vypočítané procento podle její výše.

3.6 Finanční plán

Finanční plán bude mít dvě části. V první části se budu zabývat analýzou nákladů potřebných před otevřením Music City, tj. počátečních nákladů. V další části finančního plánu se zaměřím na fungování Music City a.s. z pohledu financí, rentabilitu, atd. Na základě tohoto plánu budou stanoveny finanční cíle pro krátkodobý a střednědobý horizont.

3.6.1 Analýza nákladů

Analýza počátečních nákladů

Kromě přímých nákladů na založení společnosti bude třeba investovat prostředky do vytvoření infrastruktury a dalších činností, které jsou bezpodmínečně nutné pro spuštění obchodu v září.

Zde je souhrn nákladů, které musí být investovány před otevřením obchodu. Hlavním negativem těchto nákladů je fakt, že nemohou být kryté obchodní činnostmi (tj. nemohou je

financovat z příjmů společnosti, protože do otevření žádné nebudou). Částky jsou uváděny v CZK.

Počáteční náklady	Částka
Založení firmy	60 000
Mzdové náklady	462 000
Implementace IS	123 000
Internetová prezentace	154 000
Propagace	210 000
Režijní náklady	140 000
Náklady na HIM a NIM	122 000
<i>Celkem</i>	1 271 000

Vysvětlení nákladů:

Založení firmy – jedná se o notářské poplatky, kolky, poplatky právníkům. Tento odhad je stanoven na základě konzultace s právníkem, který bude odpovědný za zápis do OR.

Mzdové náklady – tato položka obsahuje mzdové náklady na management společnosti a prodavačů, částka obsahuje i poplatků za sociální a zdravotní pojištění. Tyto mzdové náklady jsou počítány za období červenec – září.

Implementace IS – jako hlavní informační systém bude zvolen Helios Orange od společnosti LCS a.s.. Výše nákladů je stanovena po konzultaci s firmou LCS a.s.. Tyto poplatky budou splatné v srpnu.

Internetová prezentace – před spuštěním obchodu bude nutné vytvořit profesionální internetovou prezentaci. Internetový obchod bude součástí informačního systému. Tato internetová prezentace bude zaměřena čistě na image Music City. Předpokládaný termín splatnosti je srpen.

Propagace – tyto náklady jsou zejména na kampaň, která bude souviset s otevřením obchodu. Jedná se o inzerci v cílených časopisech určených pro hudebníky a o prezentaci na veletrhu HUVEL. Předpokládaná splatnost většiny nákladů na propagaci je září.

Režijní náklady – Jedná se o pořizovací náklady drobného investičního majetku, poplatky za energie, telefony, atd. Předpokládá se průběžná splatnost těchto nákladů.

HIM – náklady na hmotný investiční majetek. Jedná se zejména o informační technologie a vybavení obchodu. Předpokládá se průběžná splatnost těchto nákladů.

Průměrné měsíční náklady na fungování obchodu

V této části budou definovány měsíční výdaje na provoz obchodu. Částky jsou uváděny v tisících CZK. Tyto výdaje jsou stanoveny na období říjen – prosinec. Poté jsou zprůměrovány a z nich je vypočtena částka průměrných měsíčních výdajů. Tyto výdaje se postupně zvyšují, protože v prosinci kulminuje prodejní sezóna (vánoce). V dalším roce budou v počátečních měsících nižší.

	Říjen	Listopad	Prosinec	Průměr
Mzdové náklady	314	352	389	352
Nájemné	125	125	125	125
Režijní náklady	134	153	168	152
Propagace	65	82	74	74
<i>Celkem</i>	638	712	756	702

Veškeré tyto výdaje jsou i daňově uznatelné náklady.

3.6.2 Prognóza finanční situace

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je zpracován na tři roky. Vzhledem k tomu, že Music City se bude soustředit zejména na prodej, největší podíl na přidané hodnotě bude mít marže za prodané zboží. Od roku 2008 také významněji stoupne výkonová spotřeba. To je způsobeno tím, že nájemné, které je v roce 2007 na poloviční výši, vzroste na standardní výši (3 mil. ročně). V tomto zvýšeném nájemném se projeví i nájemné za vybavení obchodu. To bude pronajímatel pronajímat společně s prostorem. Očekává se, že potenciálu tržeb začne obchod dosahovat v roce 2009. Zaváděcí doba většiny obchodů je dva roky. Rostoucí výkony jsou způsobeny zaváděním servisní činnosti na nástroje a audiotechniku. V roce 2008 se plánuje pořízení úvěru ve výši 2500 tis. Kč, aby bylo možné financovat rozvoj obchodu, zejména

investicemi do nákupu zásob. Z tohoto důvodu je finanční hospodářský výsledek od roku 2008 záporný (způsobují to úroky). V roce 2009 se splacení necelých 50% úvěru a tím dojde ke snížení ztráty finančního hospodářského výsledku (úroky se sníží).

Označení	Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsah v tis. Kč	ř.	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
I.	Tržby za prodej zboží	1	12 285	42 488	51 890
A.	Náklady na prodej zboží	2	8 419	29 742	36 323
+	Obchodní marže	3	3 866	12 746	15 567
II.	Výkony	4	125	489	689
B.	Výkonová spotřeba	8	1 738	5 712	6 890
+	Přidaná hodnota	11	2 253	7 523	9 366
C.	Osobní náklady	12	1 517	5 210	5 890
D.	Daně a poplatky	17	65	42	55
E.	Odpisy NIM, HIM	18	69	398	677
F.	Zúst.cena prod IM a mat	22	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	120	180	170
H.	Ostatní prov. Náklady	27	63	93	110
*	Provozní výsledek hospodaření	30	659	1 960	2 804
*	Finanční výsledek z hospodaření	48	0	-240	-120
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	501	1 308	2 040
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	501	1 308	2 040
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	659	1 720	2 684

Rozvaha

Finanční hospodaření společnosti vychází z předpokladu, že veškeré volné prostředky nad určitý limit budou investovány do zásob, kterých bude obzvláště v začátku provozu nedostatek. Limit hotovosti je pro rok 2007 stanoven na 500 tis. Kč. Pro rok 2008 a 2009 stanoven na 1 000 tis. Kč. Pokud budou volné finanční prostředky nad tento limit budou okamžitě investovány do zvětšení zásob. V roce 2008 bude ze zisku roku 2007 vytvořen rezervní fond ve výši 200 tis. Kč., který bude v roce 2009 navýšen na 400 tis. Kč.

Předpokládá se, že většina pohledávek bude okamžitě splatná (zákazníci platí v hotovosti). V případě nakupujících institucí bude vystavena faktura s 14 denní splatností.

Krátkodobé závazky představují zejména komisioní prodeje ve stavu, kdy je zboží prodáno a je třeba jej zaplatit dodavateli. Jak bylo psáno výše, bankovní úvěr bude využit v roce 2008 a to zejména k nakoupení zásob. Polovina tohoto úvěru (tj. 1,3 mil) bude splacena v roce 2009. Druhá polovina bude splacena v roce 2010.

Aktiva

Označení	Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v tis. Kč	ř.	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	AKTIVA CELKEM		2 951	6 789	7 474
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	90	190	280
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	13	121	689	790
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0
C.I	Zásoby	32	1 990	4 730	5 254
C.II	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0
C.III	Krátkodobé pohledávky	48	250	380	350
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	58	500	800	800
D.I	Časové rozlišení	63	0	0	0

Pasiva

Označení	Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v tis. Kč	ř.	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	PASIVA CELKEM		2 951	6 789	7 474
A.I	Základní kapitál	69	2 000	2 000	2 000
A.II	Kapitálové fondy	73	0	0	0
A.III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	0	200	400
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	81	0	301	1 409
A.V	Výsledek hospodaření běžného období	84	501	1 308	2 040
B.I	Rezervy	86	0	0	0
B.II	Dlouhodobé závazky	91	0	0	0
B.III	Krátkodobé závazky	102	450	380	325
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	2 600	1 300
C.I	Časové rozlišení	118	0	0	0

Z finančního pohledu bude nejkritičtější období prvních 3-6 měsíců. Nespornou výhodou je fakt, že do zásob obchodu bude investováno minimum finančních prostředků. Zásoby budou dle dohod s distributory poskytnuty zejména do komisioního prodeje, tj. bude v nich alokováno minimum finančních prostředků. V letech 2008 a 2009 za pomoci úvěru se bude poměr nakoupených zásob a zásob poskytnutých do komise měnit (bude se zvětšovat poměr nakoupených zásob).

Důležitý je fakt, že náklady vynaložené před otevřením obchodu mohou být financovány ze základního kapitálu, který bude splacen při založení společnosti. Finanční prostředky na provoz obchodu budou zajišťovány z obchodní činnosti. Ta bude započata na konci září.

3.6.3 Stanovení cílů

Na základě finančního plánu byly stanoveny takovéto finanční cíle:

- v roce 2007 dosáhnout obchodní marže ve výši 3,8 mil CZK
- v roce 2008 dosáhnout obchodní marže ve výši 12,7 mil. CZK
- v roce 2009 dosáhnout obchodní marže ve výši 15,5 mil. CZK
- v roce 2008 získat úvěr ve výši 2,5 mil. na rozvoj obchodu

Tyto cíle by měly zaručit dostatečné finanční zdroje na rozvoj podniku a jeho udržení.

3.7 Analýza rizik

Nedodržení termínu otevření

Dokončení objektu je plánováno na květen 2007, kdy by mělo dojít ke kolaudaci. Další měsíc je třeba vyčkat, aby kolaudační rozhodnutí nabylo právní moci. Po nabytí právní moci je možné nastěhovat se a začít upravovat interiér. To by mělo být možné v průběhu června. Je počítáno s měsíční časovou rezervou. Nicméně stavební práce, stejně jako kolaudační rozhodnutí jsou značně nevyzpytatelné, proto existuje pravděpodobnost, že tyto činnosti nebudou provedeny včas (ani v časové rezervě).

Je velmi důležité, aby představení konceptu Music City veřejnosti bylo provedeno na konci září, konkrétně v termínu 20-22/9/2007. V tomto termínu se konají dva veletrhy s hudebními nástroji a audiotechnikou. Tyto veletrhy navštíví cca 10 000 návštěvníků, kteří se aktivně zajímají o hudbu. Všichni jsou potenciální zákazníci a budou se koncentrovat na jednom místě. V případě, že práce nebudou provedeny včas mohou se vyskytnout dvě eventuality:

- objekt bude již zkolaudován, ale nebudou ještě hotovy všechny přípravné práce interiérů. V tomto případě se bude postupovat tak, že maximum energie bude investováno do zprovoznění nejdůležitějších částí obchodu, zatímco ostatní části budou dodělány v průběhu měsíce října. Mezi tyto části patří, oddělení kytar a oddělení bubnů. Interiéry oddělení audiotechniky, světel a klasických hudebních nástrojů se budou dodělavat po otevření objektu, tj. celé druhé nadzemní podlaží bude zavřené.
- objekt ještě nebude zkolaudován. V tomto případě bude použit scénář marketingové kampaně, kdy veřejnost bude cíleně připravována na to, že Music City se otevře. Předpokládá se, že v září již bude znám termín otevření. Proto se bude komunikovat směrem k veřejnosti jako událost. V případě, že bude nutné přistoupit k tomuto scénáři, nebude možné u veřejnosti vzbudit pocit překvapení, ale komunikace se bude více soustředit na vytvoření pocitu očekávání a zvědavosti.

Riziko nedostatečných zásob

Ačkoliv byly uzavřeny dohody s jednotlivými distributory o poskytnutí zásob do komisního prodeje, může se stát, že někteří distributoři od této taktiky ustoupí. Zatím je uzavřená dohoda s firmou Praha Music Center spol. s r.o. a AudioMaster s r.o.. Tyto dva subjekty budou sídlit ve stejném objektu, jako Music City a.s.. Je málo pravděpodobné, že tyto subjekty by od dohody odstoupily. Riziko se tedy týká zejména subjektů ostatních, se kterými se dohody teprve budou uzavírat. Riziko snižuje i psychologický tlak na tyto subjekty. Ten spočívá v tom, že sortiment dvou nejsilnějších distributorů (Praha Music Center a AudioMaster) bude v Music City zastoupen a pokud distributor dohodu o komisním prodeji neuzavře, bude to znamenat, že jeho sortiment nebude v Music City reprezentován a nabízen.

V případě, že tato situace nastane, existují tři scénáře možného řešení:

- navýšení základního jmění o 1 mil. Kč. Tato částka by byla použita na nákup zásob, které by nebyly poskytnuty do komisního prodeje a které jsou důležité pro otevření obchodu
- reprezentovat pouze sortiment Praha Music Center spol. s r.o. a AudioMaster s r.o.. Zbytek sortimentu doplnit použitými nástroji, poskytnutými taktéž do komisního prodeje. V tomto případě hrozí sortimentní omezenost.
- kompromis mezi prvním a druhým scénářem

Riziko reakce konkurence

Není možné odhadovat jednání konkurence. Je pravděpodobné, že pro většinu konkurentů bude Music City představovat vzhledem ke svému celoplošnému působení extrémní hrozbu. Je pravděpodobné, že se pokusí svými aktivitami co nejvíce oslabit působení Music City.

Dopředu není možné odhadovat jejich činnost a tudíž není možné sestavit případné řešení scénáře. Je však nutné po spuštění obchodu velmi pečlivě sledovat aktivity konkurence a být připravený k okamžité reakci.

Riziko nižších prodejů, než jsou předpokládány

Předpokládané hodnoty prodejů uvedené v plánu jsou spíše pesimistické. Nicméně i tak se může Music City dostat do situace, kdy není dosahováno předpokládaného obrátu, resp. marže, která je důležitá k pokrytí nákladů. Pokud obchodní marže z uskutečněných prodejů nepokrývá náklady vynaložené na provozování obchodu, je nutné přistoupit k těmto krokům:

- vyjednání odložení splátek nájemného
- navýšení základního kapitálu společnosti o potřebnou částku
- vydání dluhopisů
- kombinace všech variant

4 Závěr

Podnikatelský plán je možné posuzovat podle jeho obsahu a kvality jednotlivých jeho částí. Ovšem, co dělá podnikatelský plán skutečně hodnotným je fakt, jestli na jeho základě je možné dosáhnout požadovaných výsledků, tj. zdali nás plánované aktivity dovedou k požadovaným výsledkům. Je lepší podnikatelský plán vidět jen jako část celého procesu vedoucímu k výsledkům.

Myšlenka skrytá za konceptem Music City je velmi silná a originální. Doposud se v ČR, SR nikdo nepokusil o vytvoření něčeho podobného. Tento podnikatelský plán byl vytvořen proto, aby existovala jasná představa o fungování nejen z pohledu organizačního, finančního, marketingového. Účel tohoto plánu bylo integrovat všechny tyto složky fungování firmy do jednoho celku tak, aby byly maximálně funkční, dávaly smysl a aby se zbytečně neplýtvalo zdroji.

Byl vytvořen podnikatelský záměr s modelem fungování, na základě toho se stanovily potřebné lidské zdroje, vytvořila se organizační struktura. Pomocí marketingové analýzy se analyzovala konkurence na jednotlivých trzích, vytvořila se segmentace zákazníků. Po důkladném zvážení těchto faktů byl navržen marketingový mix a věrnostní systém na podporu prodeje. Toto vše bylo ještě důležité rozebrat z hlediska dostupných finančních zdrojů a naplánovat jejich využití. Podrobné tabulky rozplánování finančních zdrojů neuvádím, protože jsou předmětem obchodního tajemství. Po analýze finančních nákladů bylo třeba stanovit finanční plán na následující tři roky a na základě tohoto stanovit cíle společnosti. Závěrem bylo třeba ještě analyzovat rizika, která reálně hrozí před i po otevření obchodu. Tím je tedy podnikatelský plán kompletní.

Domnívám se, že podnikatelský plán tak, jak je navržen v této diplomové práci, je reálný a realizovatelný. S jeho realizací se již začalo a za necelých šest měsíců by Music City mělo být představeno veřejnosti. První roky fungování budou nejlepším důkazem toho, zdali byl tento podnikatelský plán navržen správně.

K úspěchu je však třeba nejen dobrého plánu, je třeba i kvalitních lidských zdrojů, které plán budou realizovat. Sebelepší podnikatelský plán, či příležitost může být promarněna, pokud je nevezmou do svých rukou schopní lidé, kteří je dokáží zrealizovat.

5 Seznam literatury a pramenů

Udo Wupperfeld : Podnikatelský plán pro úspěšný start

Tim Berry : Hurdle The Book on Business Planning

Prof. Ing. František Kovář, Csc.: Strategický management

John Cooper, Peter Lane: Marketingové plánování

Edward Blackwell: Podnikatelský plán

Guy Kawasaki: The Art of Start

Jindřich Střelka: Strategická analýza společnosti Praha Music Center spol. s r.o.

Richard Koch: The Financial Times guide to STRATEGY

Zdeněk Souček: Úspěšné zavádění strategického řízení

Jaroslav Charvát: Firemní strategie pro praxi

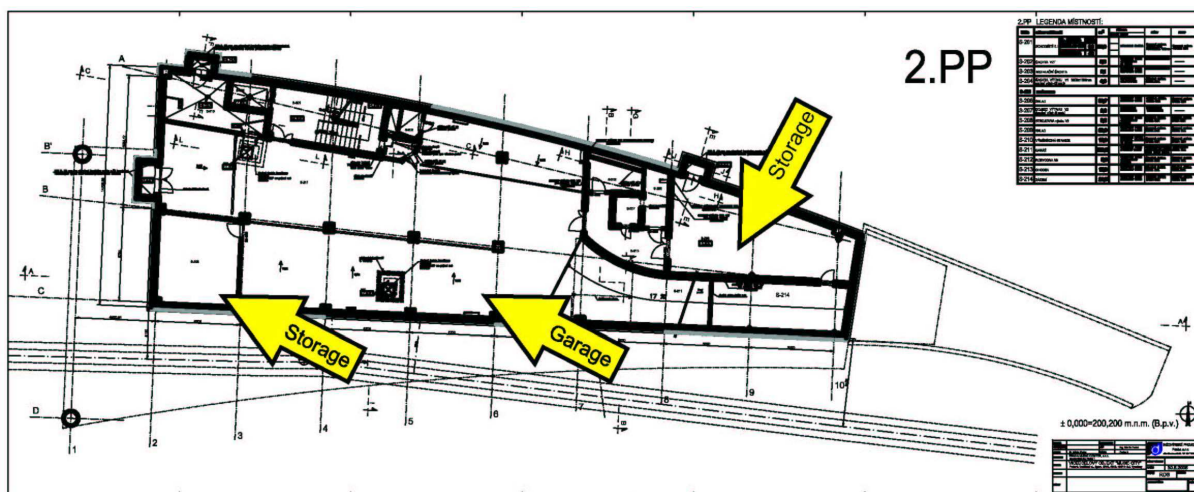
Richard Hammond: Chytře vedená prodejna

6 Přílohy

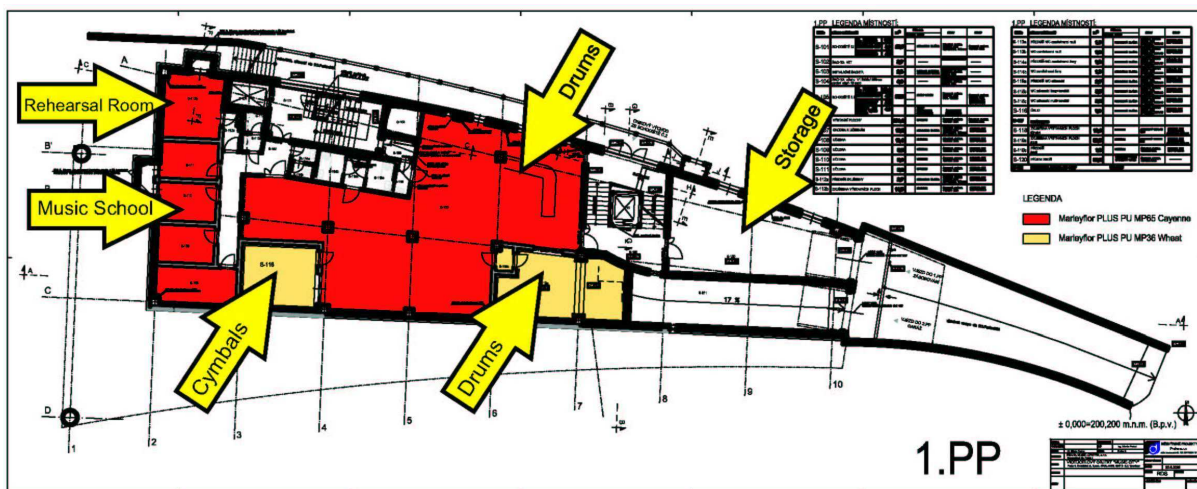
6.1 Příloha 1

Interiérové uspořádání

2. podzemní podlaží – sklady a garáže



1.Podzemní podlaží – oddělení bubnů, hudební škola, sklad



1. Nadzemní podlaží – oddělení elektrických kytar, oddělení akustických kytar



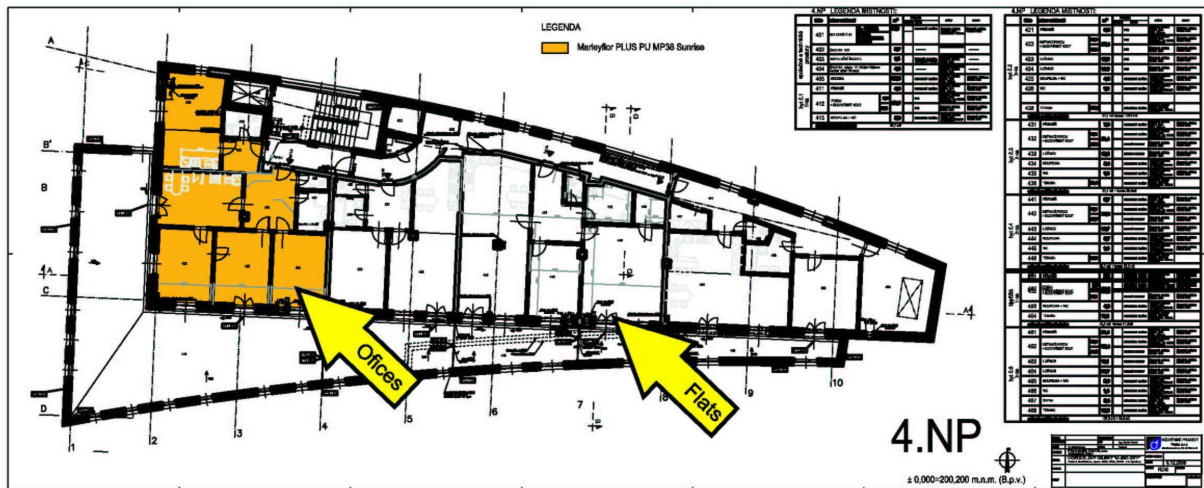
2.nadzemní podlaží – oddělení profesionálního audia a světla, kavárna, oddělení klasických hudebních nástrojů



3. nadzemní podlaží – kanceláře, multifunkční sál



4. nadzemní podlaží – kanceláře, byty, terasy



6.2 Příloha 2

