

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019

Tereza Císařová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Ekonomika a management



Název diplomové práce:

Rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy

Autor diplomové práce: Bc. Tereza Císařová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. 5. 2019

Podpis

Název diplomové práce:

Rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy

Abstrakt:

Práce je zaměřena na posouzení podnikatelského záměru rozšíření současného konceptu podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy v oblasti rukodělné výroby. V teoretické části jsou představeny základní pojmy objasňující problematiku rodinného podnikání a trend růstu poptávky na trhu s rukodělnými výrobky. Rešerše obsahuje také teoretický rámec pro tvorbu podnikatelského plánu a průzkumu trhu.

Další část práce popisuje podrobný podnikatelský plán rozšíření podnikatelské činnosti do rodinné živnosti a následně do rodinné firmy. Podnikání je zaměřeno na výrobu a prodej ručně pletených módních doplňků, šité módy a dřevěných výrobků. Výroba bude zajištěna 3 společníky se zapojením členů jedné rodiny. Prodej bude probíhat pomocí online prostředí s využitím sociálních sítí. Podle zjištěných poznatků lze předpokládat, že podnikatelský záměr rozšíření podnikání do rodinné firmy je realizovatelný a má reálnou šanci na úspěch. Činnost však není výrazně výnosná. Cílem tohoto typu podnikání je tak primárně seberealizace a uspokojení z fungujícího konceptu rodinné firmy.

Klíčová slova:

podnikání, rukodělná výroba, podnikatelský plán, rozšíření činnosti, rodinná firma

Title of the Master's Thesis:

Expanding an individual's business into a family business

Abstract:

The thesis is focused on the business plan of extending the current concept of individual entrepreneurship into the family business in the market of handmade products. The theoretical part introduces the basic concepts explaining the issues of family business and the trend of increasing demand in the handmade market. It also contains a theoretical framework for creating a business plan and market research.

The practical part describes a detailed business plan of business expansion into a family business. The business is focused on the production and sale of handmade knitting fashion accessories, sewing fashion and wooden products. Production will be provided by 3 partners, who are also members of one family. Sales will take place in an online environment using social networks. According to the findings it can be assumed that the business plan of expanding business into a family business is feasible and it has a real chance of success. However, the activity is not very profitable. The goal of this type of business is primarily self-fulfilment and satisfaction from functioning family business.

Key words:

entrepreneurship, handmade production, business plan, business expansion, family business

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Ivaně Svobodové, Ph.D., za spolupráci a její cenné rady, neboť mi velmi pomohly při zpracování této práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 Podnikání jednotlivce	11
1.1 Definice podnikání a podnikatele	11
1.2 Podnikání fyzické osoby	12
1.3 Živnostenské oprávnění	13
1.3.1 Živnost ohlašovací.....	13
1.3.2 Živnost koncesovaná	14
1.4 Silné a slabé stránky podnikání jednotlivce.....	14
1.5 Rozšíření podnikání jednotlivce	15
2 Podnikání rodinných firem	16
2.1 Definice rodinného podniku	16
2.2 Výhody a nevýhody rodinného podnikání.....	17
2.3 Základní dilema rodinného podnikání	19
2.4 Příležitosti rodinného podnikání	20
3 Příležitosti na trhu s rukodělnými výrobky	22
3.1 Češi a podnikání na řemeslném trhu.....	23
3.2 Internetová tržiště	23
3.2.1 Fler.cz	25
3.2.2 Další handmade portály	25
3.3 Nástrahy v podnikání s rukodělnými výrobky.....	26
4 Podnikatelský plán.....	27
4.1 Proč plánovat	27
4.2 Typy podnikatelských plánů	28
4.3 Struktura podnikatelského plánu	29
4.3.1 Shrnutí	30
4.3.2 Charakteristika produktu a vlastníka	30
4.3.3 Analýza trhu a zákazníků	30
4.3.4 Analýza konkurence	31
4.3.5 Analýza dodavatelů	31

4.3.6	Personální zabezpečení	31
4.3.7	Marketing	32
4.3.8	Finanční plán	37
4.3.1	Analýza rizik.....	41
4.3.2	Vyhodnocení projektu	42
5	Sběr dat a teoretické nástroje analýzy trhu	43
5.1	Sběr dat kvantitativního výzkumu	43
5.1.1	Stanovení cíle výzkumu	44
5.1.2	Zdroje informací	44
5.1.3	Stanovení výzkumných metod sběru dat	45
5.2	Analýza kvantitativních dat	46
5.3	Interpretace a návrh doporučení	46
6	Tvorba podnikové strategie	47
6.1	Nutnost strategie	47
6.2	Mise a vize firmy	47
6.2.1	Mise	48
6.2.2	Vize.....	48
6.3	Strategická situační analýza.....	48
6.3.1	Externí analýza	48
6.3.2	Interní analýza	49
6.4	Stanovení strategie a její implementace.....	49
7	Podnikatelský plán rozvoje podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy.....	51
7.1	Účel podnikatelského plánu.....	51
7.2	Shrnutí.....	51
7.3	Popis podnikatelské příležitosti	52
7.3.1	Zrod nápadu.....	52
7.3.2	Charakteristika produktu a služby	53
7.3.3	Právní forma a místo podnikání	54
7.4	Cíle trhu a vlastníků.....	54
7.4.1	Naše cíle a směr.....	55
7.4.2	Naše strategie.....	55
7.5	Náš zákazník	56

7.6	Analýza vnějšího okolí	56
7.6.1	Politicko-právní prostředí	57
7.6.2	Ekonomické prostředí	57
7.6.3	Kulturně-sociální prostředí	58
7.6.4	Technické a technologické prostředí	59
7.7	Průzkum trhu	60
7.7.1	Rivalita mezi konkurenty	60
7.7.2	Noví konkurenti vstupující do odvětví	62
7.7.3	Substituty	62
7.7.4	Smluvní síla kupujících	63
7.7.5	Vyjednávací síla dodavatelů	63
7.8	Marketingový výzkum	64
7.8.1	Vztah k handmade výrobkům	64
7.8.2	Spokojenost zákazníků s nákupem	70
7.9	Analýza zdrojů	74
7.9.1	Personální zabezpečení	74
7.9.2	Finanční zdroje	74
7.9.3	Spotřeba materiálu	75
7.10	Marketingová a obchodní strategie	76
7.10.1	Produkt	76
7.10.2	Cena	77
7.10.3	Distribuce	79
7.10.4	Marketingová komunikace	80
7.11	Finanční plán	82
7.11.1	Podnikání jednotlivce	82
7.11.2	Zakladatelský rozpočet	83
7.11.3	Plán nákladů	85
7.11.4	Plán výnosů	87
7.11.5	Plánované finanční výkazy	88
7.12	Rozvoj do podnikání rodinné firmy	90
7.12.1	Založení společnosti Frenklin s. r. o.	90
7.12.2	Finanční plán rozvoje společnosti	91

7.13	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika	94
7.13.1	SWOT analýza.....	94
7.13.2	Identifikace a významnost rizik.....	95
7.13.3	Opatření na snížení rizika	96
7.14	Vyhodnocení projektu	99
7.14.1	Návratnost investice	99
7.14.2	Výnosnost investice	99
7.14.3	Závěrečné vyhodnocení.....	99
ZÁVĚR.....		101
Seznam tabulek.....		103
Seznam obrázků.....		104
Seznam grafů		104
Seznam použitých zkratk		105
Seznam použité literatury		106
Seznam příloh		110

ÚVOD

Za úspěšným podnikáním se neskrývá pouze zajímavý nápad. Aby se podnikatelská činnost stala zdařilou a přinášela dostatečné výhody, je potřeba nápad rozvíjet a na podnikání nahlížet z mnoha pohledů. Pro tento účel slouží podnikatelský plán, který podnikateli pomáhá zhodnotit jeho záměr a přináší mu možnost efektivně a s rozhledem dosahovat svých cílů.

Myšlenka založení vlastního podniku mě vždy lákala a již nějakou dobu mě pronásleduje idea podniku rodinného. Tato oblast mě stále více zajímá a i díky tomu se stala podkladem pro mou diplomovou práci. Hlavním cílem práce je proto vytvoření podnikatelského plánu na základě konkrétního podnikatelského záměru rozšíření podnikání do podnikání rodinné firmy.

Vše začalo koníčkem a zájmem o rukodělnou výrobu. Má sestra začala plést a výrobky se jí začínaly pomalu hromadit doma v krabicích. Přemýšlela, jak jim najít uplatnění, a po obdarování pár přátel začala své výrobky prodávat. Najednou z ní byl živnostník a stala se drobnou podnikatelkou. Její zápal uchvátil a strhnul k tvoření mě i mou matku. Nyní bychom rády k podnikání mé sestry přidaly pomocnou ruku a tak vznikl nápad na rozšíření podnikání mé sestry do podnikání rodinné firmy. Pouze nápad však nestačí a tak je na jeho základě vytvořen podrobný podnikatelský plán pro posouzení uskutečnitelnosti a reálné šance na vybudování úspěšného rodinného podniku.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje rešerši, která dále slouží jako podklad pro následující část práce. Rešerše se nejprve věnuje vymezení problematiky podnikání jednotlivce a podnikání rodinných firem. Dále je text zaměřen na oblast rukodělné výroby a popisuje příležitosti, které tento trh přináší. Po představení trhu, na kterém plánujeme svou činnost provozovat, je podrobně popsána tvorba a obsah podnikatelského plánu, následována problematikou sběru dat a analýzou trhu. V závěru teoretické části se rešerše zaměřuje důležitost podnikové strategie.

Praktická část je již zaměřena na konkrétní podnikatelský záměr. Jejím cílem je představení jednotlivých částí podnikatelského plánu rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy. V úvodu praktické části práce je čtenář seznámen s účelem plánu a se shrnutím nejdůležitějších informací popisujících daný záměr. Následují podkapitoly, které jsou podrobně věnovány jednotlivým částem podnikatelského plánu. Obsahem je popis nápadu a stanovených cílů, definice cílového zákazníka a trhu, analýza zdrojů či marketingový a finanční plán. Praktická část je zakončena zhodnocením rizik a příležitostí pro další rozvoj podnikatelské činnosti a následným vyhodnocením celého projektu.

1 Podnikání jednotlivce

Motivů pro zahájení podnikatelské činnosti je mnoho. Jedním z důvodů, proč se rozhodnout podnikat, může být například touha po osamostatnění, seberealizace, vidina velkého zisku nebo zajímavý nápad, který by mohl uspět na trhu. Po prvotním rozhodnutí nastávají další otázky a jednou z nich je například i to zda podnikat sám jako jednotlivce anebo se společníky vytvářet podnikatelský subjekt. Následující kapitola proto přináší objasnění základních pojmů a poznatků souvisejících s podnikáním jednotlivce. Věnuje se shrnutí tohoto typu podnikání a nastínění problematiky jeho rozšíření do činnosti podnikatelského subjektu (Lukeš, Zouhar, Jakl, & Očko, 2013).

1.1 Definice podnikání a podnikatele

Podnikání lze charakterizovat jako činnost, která slouží k uspokojování lidských potřeb a přináší tak společnosti určitý užitek. Jako každá společenská činnost je i podnikání upraveno pomocí právních předpisů, avšak interpretace tohoto pojmu není zcela snadná. Na pojem podnikání je možné nahlížet z několika hledisek a to z hlediska psychologického, sociologického, právního nebo ekonomického (Zákon Občanský zákoník, 2014).

Podle **psychologického** pojetí je podnikání činnost motivovaná základní potřebou podnikatele něčeho dosáhnout, něco získat nebo si něco vyzkoušet. Podle tohoto pojetí osoba podniká zejména pro svou vlastní seberealizaci či zbavení se závislosti. Ze **sociologického** pohledu podnikatel provozuje svou činnost proto, aby vytvářel blahobyt pro své okolí. Z **ekonomického** hlediska je podnikání chápáno jako zapojení zdrojů a dalších aktivit pro zvýšení jejich původní hodnoty. Základním prvkem podnikání je tak vytváření přidané hodnoty. Další charakteristické znaky, které souvisejí s **právním** pojetím podnikáním, se odvíjejí od definice samostatného podnikatele (Novotný & Šašek, 2017), (Veber & Srpová, 2012).

Podle občanského zákoníku je **podnikatel** osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem, přičemž tuto činnost provádí soustavně a za účelem dosažení zisku (Zákon Občanský zákoník, 2014).

Samostatnost značí, že podnikatel provádí činnost pod vlastním jménem, rozhoduje výhradně sám a nepodléhá dalším příkazům. Není v žádném vztahu podřízenosti. Jeho samostatnost je ale relativní, jelikož by se měl věnovat potřebám zákazníka. Stává se proto závislým na jeho přáních a pokynech (Zákon Občanský zákoník, 2014).

Dalším základním znakem podnikání je **účel dosažení zisku**. V případě, že podnikatel zisku nedosáhne, neznamená to, že nesplňuje podmínky pro pokračování ve své činnosti. Postačuje zde úmysl zisku dosáhnout. To znamená, že i v případě podnikatelské ztráty, se stále hovoří o podnikání (Zákon Občanský zákoník, 2014).

V neposlední řadě charakteristický znak **soustavnosti** neznamená, že by činnost musela být nepřetržitá a trvalá, ale že činnost není ojedinělá a není vykonávána pouze výjimečně a nahodile. Pojem soustavnost lze pochopit jako opakovatelnost, kdy opakování musí být záměrné jako například sezónní činnost. (Zákon Občanský zákoník, 2014).

Úspěch či neúspěch podnikání jednotlivce přímo souvisí s osobou podnikatele a jeho obecnými rysy. Před zahájením podnikání by měl každý budoucí podnikatel zvážit své osobnostní charakteristiky a porovnat své představy s realitou. Je důležité si uvědomit, že podnikání je dlouhodobá aktivita, která v začátcích nemusí přinášet kýžený zisk. Je založena na postupném rozvoji a budování podnikatelské pozice. V začátcích je proto běžné, že pro úspěch musí podnikatel upozadit své ostatní zájmy a koníčky a plně se věnovat své podnikatelské činnosti (Lukeš, Zouhar, Jakl, & Očko, 2013).

Základní vlastností podnikatele by měla být podnikavost. Díky ní je podnikatel schopen zhodnotit a následně zrealizovat svůj podnikatelský záměr. Souvisí s jeho znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, ale také s jeho osobními vlastnostmi jako je například poctivost, zdvořilost, přesnost, svědomitost cílevědomost či zodpovědnost (Veber & Srpová, 2012).

Nelze také zapomínat na další důležité faktory, které ovlivňují, jak úspěšným se může podnikatel stát. Patří sem dostatečná motivace, iniciativa, ochota podstupovat riziko a v neposlední řadě i dobrý zdravotní stav, jelikož je podnikatel často vystavován stresovým situacím a mnohdy je pod různým tlakem ze strany profesního i osobního života (Veber & Srpová, 2012).

1.2 Podnikání fyzické osoby

Pokud se podnikatel rozhodne svou činnost provozovat jako samostatně podnikající osoba, stává se **OSVČ** neboli osobou samostatně výdělečně činnou. Lze také říci, že podniká jako fyzická osoba, která jedná sama za sebe pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost (Zákon Občanský zákoník, 2014).

Oproti obchodním společnostem fyzická osoba nepotřebuje žádný základní kapitál. Pro založení činnosti je potřebné zaplatit nějaké základní poplatky, dále ale není pro vlastní činnost potřeba vkládat do podnikání jakékoli finanční prostředky. Samozřejmě to ale záleží na typu vykonávané činnosti (Zákon Občanský zákoník, 2014).

Jedním ze základních rozdílů oproti podnikání jako právnická osoba je způsob ručení podnikatele. OSVČ ručí celým svým majetkem. Je zde tak vysoký tlak na odpovědnost nejen morální ale také finanční. Podnikatel se v tomto případě zavazuje k plné odpovědnosti.

I díky tomu jsou podnikatelské aktivity jednotlivce velmi úzce spojeny s jeho osobním životem. Úspěch či neúspěch v podnikání totiž přímo souvisí se spokojeností či nespokojeností v osobní rovině (Zákon Občanský zákoník, 2014).

S podnikáním samozřejmě vzniká také povinnost platit daně a povinnost vést a uchovávat doklady. Osoba samostatně výdělečně činná může tyto činnosti provádět jednodušším

způsobem než osoba právnická a to pomocí daňové evidence (Zákon Občanský zákoník, 2014).

1.3 Živnostenské oprávnění

Osoba samostatně výdělečně činná podniká vždy na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Dle občanského zákoníku může fyzická osoba podnikat jako (Zákon Občanský zákoník, 2014):

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající na základě vnějších předpisů,
- osoba provozující zemědělskou výrobu, zapsaná do evidence podle zvláštního zákona.

Nejčastějším typem podnikání jednotlivce je provozování živnosti na základě získaného živnostenského listu. Tento dokument prokazuje, že podnikatel má dostatečné znalosti a odbornost pro provozování daného druhu činnosti (Zákon Občanský zákoník, 2014).

Definice živnostníka úzce souvisí s definicí podnikatele. Živnost je v živnostenském zákoně definována jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Každá osoba, která chce provozovat živnostenskou činnost, musí splňovat všeobecné podmínky pro získání oprávnění. Mezi všeobecné podmínky patří způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a minimální věk 18 let. Dále je zde podmínka pro již dříve aktivní podnikatele, kdy žadatel nesmí dlužit na daních nebo sociálním pojištění. V případě některých živností je pak potřeba splňovat také zvláštní podmínky. To je podle zákona vyžadováno u takových činností, kde je potřeba vykazovat určitou odbornou či jinou způsobilost. Zvláštní podmínkami jsou upraveny všechny živnosti kromě živnosti volné (Zákon o živnostenském podnikání, 1992).

Živnostenský zákon v současnosti definuje 4 druhy živností. Podle požadavků na odborné znalosti a zkušenosti podnikatele živnosti dělíme na živnost ohlašovací, která se dále dělí na řemeslnou, vázanou a volnou, a živnost koncesovanou (Zákon o živnostenském podnikání, 1992).

1.3.1 Živnost ohlašovací

V případě **ohlašovací živnosti volné** musí osoba pro získání živnosti splňovat pouze všeobecné podmínky. Není zde potřeba prokazovat odbornou způsobilost či vzdělání. Živností volnou je například velkoobchod a maloobchod, realitní činnosti, správa a údržba nemovitostí apod. (Zákon o živnostenském podnikání, 1992).

Pro získání **ohlašovací živnosti řemeslné** je potřeba splnit nejen všeobecné podmínky, ale také zvláštní podmínky odborné způsobilosti vymezené živnostenským zákonem. Zvláštní podmínkou může být například vyučení, ukončené vzdělání či několikaletá praxe v oboru. Radíme sem například servis vozidel, nástrojářství, kovářství, zlatnictví či kadeřnictví (Zákon o živnostenském podnikání, 1992).

U **ohlašovací živnosti vázané** jsou pak v zákoně pro každý obor činnosti vymezeny specifické zvláštní podmínky pro splnění odborné způsobilosti. Vázanou živností je například oční optika, provozování autoškoly či vedení účetnictví (Zákon o živnostenském podnikání, 1992).

1.3.2 Živnost koncesovaná

Koncesovaná živnost se od živnosti ohlašovací liší způsobem získání oprávnění. Živnost se v tomto případě neohlašuje, ale o oprávnění se žádá. Při získání koncese pak živnostník nezíská živnostenský list ale koncesní listinu. Na koncesovanou živnost navíc žadatel nemá právní nárok. K provozování koncesované živnosti je potřeba státní souhlas podle zvláštního zákona. Koncesní listina nemůže být vydána bez kladného vyjádření příslušného orgánu státní správy. Mezi tyto orgány patří například Ministerstvo vnitra, Česká národní banka, Český telekomunikační úřad apod. (Zákon o živnostenském podnikání, 1992).

S koncesí jsou úzce spjaty také morální kritéria. Stanovené zvláštní podmínky korelují s požadavky na ochranu zdraví, majetkovými právy a veřejnými zájmy. Živností koncesovanou je například taxi služba, nakládání s nebezpečnými odpady nebo výcvik zacházení se zbraněmi (Zákon o živnostenském podnikání, 1992).

1.4 Silné a slabé stránky podnikání jednotlivce

Podnikání jednotlivce je vhodné zejména pro začínající podnikatele anebo pro ty, pro něž je podnikání pouze vedlejším příjmem při zaměstnání. Hlavní výhodou je poměrně jednoduché zahájení činnosti a nízká administrativní náročnost. Z podnikání fyzické osoby vyplývají však i další výhody (Veber & Srpová, 2012):

- OSVČ nemusí být ve všech případech zapsán v obchodním rejstříku. V tomto případě se mu radikálně snižují formálně-právní povinnosti spojené s procedurou zápisu a hlavně s povinnostmi zveřejňování údajů.
- Pro založení není potřeba mnoho finančních prostředků. Podnikání lze zahájit ihned po ohlášení živnosti a lze se snadno přizpůsobovat dynamice trhu a jeho potřebám.
- Podnikatel má volnost při rozhodování. Může pouze podle svého uvážení určovat směr svých aktivit a není nucen ke konzultaci s ostatními vlastníky.
- Nemusí skládat základní kapitál, získává možnost snižovat svůj dílčí základ daně pomocí paušálních výdajů a výsledný zisk se zdaňuje daní z příjmů fyzických osob.

Plné vlastnictví může mnoho budoucích podnikatelů lákat nejen proto, že se nemusí dělit o zisk, ale i z toho důvodu, že nemusí nic s nikým konzultovat a nemusí dělat kompromisy. To se ale může promítnout i jako negativní faktor. Podnikatel jednatel nemá s kým sdílet své pocity a názory. To se poté nejčastěji promítá do strategického plánování, kdy je náročné sám udávat směr při závažnějších rozhodnutích jako je například prodej firmy (Svobodová & Andera, 2017).

Zda zrealizovat svůj podnikatelský záměr se společníky anebo sám, bývá jedním z nejnáročnějších rozhodnutí před samotným začátkem podnikání. Velikou nevýhodou podnikání jednotlivce je totiž odpovědnost a tíha rozhodnutí na samotném podnikateli. Podnikatel je vystaven velikému tlaku okolí a musí se spoléhat sám na sebe. Tento fakt se navíc prohlubuje v případě, kdy jedinec v čele neumí své činnosti delegovat a jeho práce mu začíná zaplňovat i veškerý volný čas (Svobodová & Andera, 2017) Podnikání jednotlivce tak sebou přináší i řadu nevýhod (Veber & Srpová, 2012):

- Podnikatel nese obrovské riziko, kvůli plnému ručení celým svým majetkem. Neúspěch v podnikání se tak může promítnout i do osobní roviny.
- Jelikož je podnikatel jedinou osobou, která řídí a realizuje podnikatelské aktivity, jsou zde kladeny vysoké požadavky na jeho odborné i ekonomické znalosti. Zároveň je potřeba, aby podnikatel zvládal i základní administrativní úkony.
- Mezi větší překážku patří omezený přístup k bankovním úvěrům. Zároveň může podnikatel působit jako méněcenný obchodní partner.
- Nevýhodou je také nezastupitelnost podnikatele. Díky tomu není zaručena kontinuita podnikání. Může být narušena například dlouhodobějším onemocněním podnikatele.

1.5 Rozšíření podnikání jednotlivce

Když se podnikateli začne dařit, hromadí se mu objednávky nebo se mu v hlavě zrodil další nápad na rozšíření svých aktivit, nastává čas úvah o rozšíření podnikání. Prvním krokem bývá většinou najmutí nových zaměstnanců, následováno zakládáním větší firmy. V našem případě se zaměříme na rozvoj podnikání živnostníka do podnikání rodinné firmy. Podnikatel v tomto případě rozšíří své nadšení pro podnikání mezi ostatní členy své rodiny a do podnikatelských aktivit se pomalu začne zapojovat celá rodina zaměstnance (Šouša, 2017)

Pojem firma a podnik se často spojuje spíše s velkými akciovými společnostmi či se společnostmi s ručením omezeným. Přitom podle obchodního zákoníku je obchodní firma jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku (Zákon Občanský zákoník, 2014). V případě rozšíření podnikání do podnikání rodinné firmy nemusí jít vždy přímo o založení společnosti, ale podnikatel dále provozuje svou činnost na základě živnostenského oprávnění, přičemž členy své rodiny do podnikání zapojuje jako své zaměstnance. Podnikatel tak i v případě, že podniká sám, může hovořit o svých aktivitách jako o firmě. Se zapojením svých členů rodiny se z jeho podnikání stává firma rodinná (Šouša, 2017).

Stejný případ nastává i v souvislosti s naším podnikáním. Práce je zaměřena na rozšíření podnikání jednotlivce, který podniká na základě živnostenského oprávnění. Tento způsob podnikání přináší značné výhody a tak i při rozšíření podnikatelské činnosti se zapojením dalších členů rodiny bude nejprve zachována současná právní forma a bude se jednat o rodinnou živost. Po prvních 6 měsících činnosti pak plánujeme založení společnosti s ručením omezeným. Primárně tak budeme předcházet riziku ručení, kdy v případě živnosti, ručí živnostník celým svým majetkem.

2 Podnikání rodinných firem

Přestože se může zdát, že podnikání rodinných firem je zastaralý model podnikání, který už v dnešním moderním světě nemá své místo, rodinný podnik je nejrozšířenější forma podnikání i v současnosti. V rukou rodinných firem je nyní celosvětově až 80% veškerých podnikatelských aktivit (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016).

Stejně je tomu i v České republice, kde rodinné firmy vytvářejí podstatnou část HDP. Současná podoba českého soukromého rodinného podnikání se však ve srovnání s ostatními ekonomikami světa vyvinula teprve nedávno. Vnímání podnikání se sice od 90. let minulého století příliš neposunulo, ale rodinné podniky si během posledních let prošly bouřlivými změnami a obraz rodinných firem se stále vylepšuje (Brečková, 2016).

2.1 Definice rodinného podniku

V literatuře můžeme nalézt nejrůznější definice rodinného podnikání. Jednotná ucelená definice rodinného podniku ale v současnosti neexistuje. Vymezení pojmu rodinného podnikání se v různých publikacích diametrálně liší. Hlavním důvodem různorodosti pochopení tohoto pojmu je fakt, že se často rodinnému podnikání nevěnuje dostatečná pozornost. V rámci této oblasti nejsou dostupné statistiky a nelze proto vyvozovat základní charakteristiky rodinného podnikání (Machek, 2017).

Nyní ale svítá na lepší časy, jelikož Ministerstvo obchodu České republiky by mělo během několika následujících týdnů schválit vládní usnesení, které bude definovat rodinnou firmu a rodinnou živnost. Česká republika by se tak stala jedenáctou zemí EU, která rodinnému podnikání stanoví právní formu (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2019).

Podle návrhu se bude pod pojmem rodinný podnik skrývat rodinná obchodní společnost, rodinná živnost nebo rodinná farma (AMSP ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2017):

- Jako **rodinná obchodní společnost** by se měla označovat společnost, která je v nadpoloviční většině vlastněna členy jedné rodiny a alespoň jeden člen z této rodiny je členem statutárního orgánu.
- **Rodinná živnost** je definována jako živnostenské podnikání, kdy se na podnikatelské činnosti svou prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny. Dále pak jeden z členů rodiny musí být zároveň držitelem živnostenského oprávnění.
- Poslední z právních forem podnikání spadající pod rodinné podniky by měla být **rodinná farma**. Mělo by se jednat o polnohospodářskou výrobu, na které se prací či svým majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny. Nejméně jeden člen rodiny musí být také držitel příslušného osvědčení.

Členem rodiny se z právního hlediska stává osoba, která dovršila 15 let a za členy rodiny se přitom považují příbuzní v přímé linii, sourozenci anebo manželé (AMSP ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2017).

Nová definice rodinného podnikání a její zakotvení v právním systému ČR by měla přinést nejen cílenou podporu tohoto segmentu ale také již dříve zmíněná statistická data spojená s tímto druhem podnikání, která v současnosti nejsou vůbec dostupná. Díky tomu by mělo být možné definovat významnost tohoto sektoru a podporovat jeho další rozvoj (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2019).

V případě našeho podnikatelského záměru se jedná nejprve o rozšíření živnosti jednotlivce do živnosti rodinné, kdy se na činnosti budeme podílet společně s několika členy naší rodiny. Další rozšíření do rodinné obchodní společnosti bude vyhodnoceno po prvních 6 měsících činnosti. V případě, že se našemu podnikání bude dařit a výhled do dalších období bude optimistický, bude založena společnost s ručeným omezeným a náš koncept podnikání se tak z rodinné živnosti přetvoří do rodinného podniku.

2.2 Výhody a nevýhody rodinného podnikání

Jedním z hlavních přínosů rodinných podniků je jejich flexibilita a schopnost přežít za různých podmínek (Brečková & Havlíček, 2013). Rodinné podniky přitom přímo či nepřímo ovlivňuje mnoho prvků. Některé z nich podniku pomáhají překonávat úskalí podnikatelské činnosti, avšak z charakteristiky rodinného podnikání vychází i takové faktory, které mohou ohrožovat samotnou existenci podniku. Tyto faktory se vzájemně ovlivňují, a pokud se pozorně nesledují a neřídí, snadno se z přednosti může stát handicap. Každá z charakteristik v sobě přináší výhodu i nevýhodu zároveň (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008).

Rodinný podnik se vyznačuje několika základními vlastnostmi. Každá z těchto vlastností může být pro podnikatele předností, ale také nevýhodou (Machek, 2017):

- **Překrývající se role v rodině a v práci**

Zdvojené překrývající se role firmě zajišťují zvýšenou loajalitu a rychlé efektivní rozhodování. Na druhou stranu mohou vést ke zmatkům v řízení, kdy může nastat problém s nedostatečnou podnikatelskou objektivitou a dojde k nevhodnému směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví.

- **Sdílená identita**

Sdílení identity je podporováno silnou firemní kulturou a vytvořením mise podniku. Vede ke zvýšené loajalitě zaměstnanců a k objektivnímu rozhodování ve firemních záležitostech. Stejně tak ale může zaměstnance svazovat díky příliš úzkým osobním vztahům a hrozí zde odcizení rodinných hodnot a identity firmy.

- **Celoživotní společná historie členů rodiny a zaměstnanců podniku**

Příbuzní se velice dobře znají. Díky tomu mohou stavět na svých silných stránkách a kompenzovat své slabé stránky. Zároveň jim pevné vzájemné vztahy pomáhají při překonávání překážek a během krizí. Může se ale stát také to, že členové rodiny budou poukazovat spíše na své slabiny a rozkoly z rodinného života přenášejí do života pracovního.

- **Emoční zapojení**

Díky blízkým vzájemným vztahům je běžné větší emoční zapojení do aktivit podniku. To je spojeno s otevřeným vyjádřením pozitivních emocí, což podporuje

loajalitu a důvěru. Na druhou stranu se mohou snadno objevit i negativní emoce. Může docházet k nedostatečné objektivitě v komunikaci. Pracovní vztahy mohou snadno ovlivňovat pocity viny či odporu a může se objevit i skrytá nenávisť.

- **Soukromý jazyk a podniková kultura vycházející z rodinných hodnot**

Vlastní kultura a jazyk vedou k efektivnější komunikaci a lepší vzájemné důvěře. Stejně tak díky otevřenější komunikaci hrozí vznik citlivějších reakcí, které poškozují komunikaci jako takovou a vytváří podmínky pro vznik osobních konfliktů.

- **Prolínání soukromého a pracovního života**

Vzájemná znalost soukromého života může zaručovat lepší komunikaci i lepší podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu. Na druhou stranu ale může u příbuzných vytvořit pocit úzkosti a ti se díky tomu mohou cítit v podnikání uvězněni a příliš sledováni.

- **Mise a vize rodinné firmy**

Rodinná firma má pro každého ze zapojených osob svůj vlastní smysl. Komunikace firemní symboliky může působit pozitivně pro vypěstování silného pocitu poslání. Každý ale může symboliku pochopit různě a budoucnost podniku vidět jinak než jeho příbuzný.

Silné a slabé stránky rodinného podniku se často překrývají. Silné stránky, které vyplývají z přímé podstaty rodinného podnikání, však mohou jednoznačně zvyšovat konkurenceschopnost podniku a vytvářet pro podnikatele příležitosti k tvorbě optimální strategie. Za tyto silné stránky lze považovat mimo jiné angažovanost zaměstnanců, flexibilitu, stabilitu společnosti, atmosféru ve společnosti, schopnost týmové práce, blízkost lokálních trhů, orientaci na kvalitu či příznivý přístup ke společensky odpovědnému podnikání. V rámci firmy je zde větší pospolitost členů. Převládá zde neformální komunikace, díky níž je vytvářena silná firemní kultura. Rodinná firma je vnímána jako rodinná hodnota, kterou je potřeba rozvíjet. Jejím cílem není rychlé generování zisku, ale spíše budování udržitelného podnikání a sdílení hodnot (Brečková, 2016).

Rodinné podnikání ale není bez chybičky a přináší sebou i mnoho nástrah. Slabé stránky rodinného podniku vychází zejména z propojení rodiny a businessu, kdy je těžké od sebe tyto dvě stránky oddělit. Na jednu stranu je rodinná soudržnost výhodou, která firmě přináší loajalitu a důvěru. Na druhou stranu přináší nebezpečí přehnané soudržnosti, kdy je náročné udržet rodinné propojení na přijatelné hranici tak, aby se nezvrhla v neadekvátní protěžování rodinných příslušníků (Brečková, 2016).

Na podnik samozřejmě působí také vnější tlaky, na které podnik nemá přímý vliv. Patří sem například nedostatečné ocenění činnosti rodinných podniků veřejností, nepříznivý postoj investorů nebo nevýhodná daňová politika státu. Za jednu z největších nevýhod je považován právě omezený přístup k finančním zdrojům. To se však zdá být v rozporu s obecným trendem, kdy například banky stále více představují svou otevřenost vůči poskytování úvěrů malým a středním podnikům a zejména podnikům rodinným (Brečková, 2016).

Může se zdát, že rodinné podnikání čeká řada nástrah, které by bylo možné eliminovat, pokud by podnikatel svou činnost nerozšiřoval a podnikal samostatně. Živnostníkům se ale většinou daří hůře než podnikatelům, kteří spolupodnikají s dalším členem rodiny. Podle analýzy společnosti Bisnode, která byla provedená na vzorku 1,68 milionů podnikatelů, jsou živnostníci postiženi negativními událostmi v 1,28% případů. V případě rodinného podnikání došlo k negativním událostem pouze v případě 0,81% podnikatelů. Pod pojmem negativní událost se přitom skrývá úpadek, insolvence nebo exekuce. Podnikáním s alespoň jedním členem rodiny tak může podnikatel efektivně snižovat riziko neúspěchu. Příčinou nižšího rizika je zejména vzájemná důvěra a ochota pomoci rodinnému příslušníkovi v případě nesnází. Je však potřeba, aby podnikatelé mezi sebou spolupracovali a sdíleli svou činnost a zkušenosti. Pokud spolu svou podnikatelskou činnosti nesdílejí, tento pozitivní efekt nefunguje a riziko negativní události se zvyšuje až nad podnikání jednotlivce (Hnilica & Machek, 2015).

Náš koncept podnikání je také založen na faktu, že podnikání rodinné firmy je efektivnější a méně rizikové než podnikání jednotlivce. Rozšířením současné činnosti jednotlivce bychom tak určitě chtěli docílit pozitivních efektů. Jak již bylo řečeno, ne vše je však bez chybičky a je proto potřeba všimát si základních vlastností rodinných podniků a pracovat s nástrahami či příležitostmi, které se před námi objeví. Spojení rodiny a práce vnímám jako propojení příjemného s užitečným. Naše rodinné vztahy jsou v současnosti příznivé, avšak musíme si dávat pozor, aby nebyly narušeny pracovním stresem či případnými neúspěchy.

2.3 Základní dilema rodinného podnikání

Rodinná firma se mnohdy zdá jako ideální model pro řízení podniku. Pokud se ale nepodaří vytvořit dobře fungující systém, může to vést nejen k neúspěchu firmy, ale také k rozpadu dobrých rodinných vztahů. Jestliže totiž firma zkrachuje, neztrácí práci a příjmy pouze jeden člen rodiny, ale v nejhorším případě všichni. Už jen z tohoto důvodu je důležité dostatečně zvážit, zda je člověk ochoten toto riziko společně se členy rodiny podstoupit (Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti, 2011).

Základním rozdílem mezi rodinným a jiným typem podnikání je právě spojení rodiny a podnikatelské činnosti. Přitom rodina i podnikání mají své vlastní potřeby a cíle, které spolu ne vždy zcela souvisejí, a často je cesta k nim spíše protikladná. Základním dilematem se zde stává kontrast mezi vztahy v rodině a vztahy v podniku. Rodina bývá založena spíše na vzájemných vztazích, na rovnosti, inkluzi a péči o druhé. Podnik naopak, aby dobře fungoval, potřebuje určitou hierarchii, vládu odborníků, selektivitu a kritickou analýzu. Tyto rozdílnosti dávají vzniknout konfliktu mezi blahobytem rodiny a prospěchem podniku (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016).

Problémem se mohou stát i rozdílné představy členů rodiny o řízení a strategii podniku. Často se objevuje konflikt, zda zaměstnávat všechny členy rodiny, nebo pouze ty s nejlepšími znalostmi a kompetencemi. Většina rodin si navíc tyto podmínky neujasní a nemají stanovená jasná pravidla. Mnohdy to vyvolává zbytečné napětí a neshody, které vedou k neefektivnímu řízení společnosti. Podobný rozkol může nastat také při

rozhodování o investicích, kdy dochází ke konfliktu, zda investovat do podniku nebo přispívat ke zvyšování životní úrovně členů rodiny anebo například přispívat k naplňování filantropických cílů (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016).

Je nutné se těmito dilematům věnovat a efektivně je řešit. Jinak se mohou jednotlivé konflikty vrstvit a vyústit v závažnější problémy a poškodit podnikání, rodinu nebo obojí. V rámci řešení dilemat můžeme stanovit dva základní způsoby, jak se s těmito problémy vyrovnat. První způsob spočívá v uznání existence a vlivu základního konfliktu a stanovení pravidel pro budoucí řešení. Základem tohoto přístupu je přijmout nutnost budoucího zásadního rozhodnutí. Pro zjednodušení tohoto rozhodnutí je vhodné stanovit politiku rozhodování a ujasnit si postupy a cíle, které mohou zásadně snížit budoucí konflikty (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016).

Druhý způsob řešení dilemat vychází z rozvíjení filozofie, že růst výkonnosti podniku a úspěšný rozvoj podnikání je přímo úměrný s růstem spokojenosti rodiny. Zvyšování úspěšnosti podniku je tak v nejlepším zájmu samotné rodiny. Při tomto přístupu vidí rodiny příležitost v možnosti upevňovat rodinné hodnoty a předávat je budoucím generacím. Tyto základní hodnoty jako je důvěra, integrita nebo pracovní etika pak dále přispívají k rozvoji podniku a zároveň k upevnění rodinných vztahů a tradic. Podnikání a rodina se při tomto přístupu vzájemně posilují (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016).

Ideu, že mezi podnikem a rodinou existuje podporující vztah, sdílím také. Věřím, že rodina se může stát základním kamenem stabilní společnosti. Co by však mohlo tento pozitivní efekt narušit, je nedostatečné vymezení vztahů v rámci firmy. Mezi členy naší rodiny panují poměrně přátelské vztahy, kterých si moc vážím a věřím, že nám pomohou v podnikatelském růstu. Na druhou stranu bude náročné vymezit, kdo má jaké pravomoci a odpovědnost. Ještě než se do rozšiřování naší činnosti pustíme, měli bychom si tak ujasnit politiku rozhodování, běžné postupy a cíle, kterých chceme dosáhnout.

2.4 Příležitosti rodinného podnikání

Z pohledu konkurenceschopnosti a ekonomického chování si rodinné podniky nevedou ve srovnání s ostatními typy podniků o nic hůře. Přesto ale nalezneme sektory, kde vlastnosti rodinných podniků vyniknou lépe než v jiných (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008):

- **Služby a maloobchod**

Jde o sektory, kde hraje důležitou roli osobnost majitele. Firemní kultura a firemní identita je úzce spojena s osobou podnikatele. Pro partnery a okolí znamená spolupráce s firmou to samé jako spolupráce se samotným majitelem.

- **Potravinářský průmysl**

Tyto sektory kladou velký důraz na sledování čistého zisku. Peníze v hotovosti jsou totiž rozhodující pro financování rodinných podniků.

- **Omezené trhy, nové technologie**

Rodinné podniky dobře operují také na dynamických trzích. Výhodu mohou získat při zaměření na omezené úzce segmentované trhy, které pro větší společnosti

nejsou zajímavé. Jejich klíčem k úspěchu může být také vývoj činnosti založené na speciální znalosti či technologii.

- **Zásobování a distribuce**

Posledním odvětvím, kde se rodinným podnikům daří, jsou odvětví zabývající se zásobováním a distribucí. Většinou si zde budují vazby na velké společnosti, které vyhledávají jejich služby zejména díky důvěře v jediného vlastníka.

Jen málokdy najdeme rodinný podnik v průmyslovém sektoru, pro který je charakteristická vysoká technologická úroveň produktů. Nyní těmto sektorům vévodí spíše nadnárodní společnosti. Výhody čerpají zejména z globalizace a výhod úspor z hromadného rozsahu (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008).

Práce je zaměřena na rozšíření do podnikání rodinné firmy v oblasti výroby a prodeje rukodělných výrobků. Tento sektor je už díky svému charakteru řízen především živnostníky a rodinnými podniky. Výrobu většinou provádí samotný podnikatel a tak i zde je kladen důraz na osobnost podnikatele a další zapojené členy rodiny. Základem je proto zajistit pozitivní vnímání našich osobností a našeho příběhu, který je často vnímán jako přidaná hodnota výrobku. I díky tomu je pro větší společnosti těžké na tomto trhu konkurovat malým živnostníkům, jelikož jejich výrobky postrádají základní charakteristiky ruční výroby. Odvětví rukodělné výroby se tak jeví jako ideální pro podnikání rodinných firem a může nám přinést mnoho příležitostí.

3 Příležitosti na trhu s rukodělnými výrobky

Rukodělná výroba se v současnosti stává stále více populární. Přibývá nejen výrobců, kteří se věnují výrobě svých vlastních produktů, ale také i zákazníků, kteří tyto výrobky vyhledávají. Nastupuje nový trend specializovaných výrobků zaměřených na potřeby a přání zákazníka. Dříve byla většina výrobků vyráběna hromadně a každý si domů odnesl identický výrobek. Dnes je důraz kladen na individualitu a jedinečnost, za což si zákazníci mnohdy rádi připlatí (Karlíček, 2018).

Tomuto směru vycházejí vstříc právě řemeslné rukodělné výrobky, jelikož spotřebitelům přináší něco originálního, co bylo vytvořeno přímo pro ně. Zákazníci si navíc cení původu výrobku, kdy vědí, že výrobek nepochází z továrny ale z malé lokální dílny. Výrobci pak na druhou stranu chápou, jak je pro ně zákazník důležitý a nastává zde rovnocenný vztah mezi výrobcem a zákazníkem, který je u mnoha velkých společností často postrádán (Karlíček, 2018).

S ruční výrobou se často spojuje také lepší kvalita výrobku než při výrobě strojové. Tento efekt je do značné míry vyvoláván tím, že ručně vyrobené výrobky jsou vyrobeny tak říkajících „s láskou“. Pro spotřebitele nakonec není cílem to, získat nejlepší produkt ale najít výrobek, který obsahuje tuto přidanou hodnotu. Tento jev byl ještě v nedávné době pouze předpokládán. Podle studie z roku 2015 se však existence pozitivního efektu ruční výroby pro zvýšení atraktivity výrobku potvrzuje. Rukodělné výrobky jsou ve většině případů spotřebiteli lépe vnímány než jakýkoli jiný produkt (Fuchs, Schreier, & Van Osselaer, 2015).

Zájem o ruční výrobky z lokální produkce roste. Je to jednoznačný trend, který ve světě probíhá již delší dobu. V České republice se tento trend rozvíjí v posledních několika letech a očekává se, že se poptávka v následujících letech ještě zvýší. Lidé začínají podporovat lokální producenty, váží si kvalitní výroby a podporu regionálních podnikatelů chápou jako zodpovědnost vůči svému okolí (Šulistová & Dostál, 2016). To znamená, že i přestože se v dnešní době stále rozvíjí automatizace a začínají se využívat nové technologie, ruční výroba bude i nadále hrát na trhu důležitou roli. Spotřebitelé mají pro rukodělné výrobky zvláštní vztah a lidský faktor ve výrobě se pro ně stává důležitým prvkem během jejich nákupního rozhodování (Fuchs, Schreier, & Van Osselaer, 2015).

Vývoj trendu potvrzuje nejen chování malých lokálních výrobců, ale také velkých nadnárodních organizací. Společnost Amazon, které se v posledních letech daří nové trendy efektivně využívat, v roce 2016 zařadila do svého portfolia ručně vyráběnou sekci na regionálních místech ve Francii, Německu, Itálii, Španělsku i ve Velké Británii. Toto rozšíření přináší společnosti velké úspěchy. Nová platforma přináší zákazníkům okolo 30 tisíc výrobků vyrobených lokálními řemeslníky a umělci. Trend ruční výroby tak stále roste. Potvrzuje to i fakt, že od spuštění této handmade platformy se počet zapojených řemeslníků téměř zdvojnásobil (Czaplewski, 2018).

3.1 Češi a podnikání na řemeslném trhu

Trh s rukodělnými výrobky se stále rozvíjí a jeho působení se rozšiřuje. Stále je ale jen málo výrobců, kterým se podařilo věnovat se tomuto typu podnikání na plný úvazek, a na trhu nalezneme spíše ty výrobce, kteří se podnikání věnují během svého běžného zaměstnání. I přestože může převládat pocit, že trh s rukodělnými výrobky je doslova přehlcený, podle výzkumu společnosti STEM/MARK si takto v roce 2013 přivydělávalo pouze 8% Čechů, přičemž největší část zaujímali zejména mladí lidé (Češi jsou konzervativní, přivydělává si jen každý šestý, 2013).

Češi zůstávají loajální svému zaměstnání a i přestože mají koníčky, kterým by se dalo více věnovat a díky tomu si i vydělávat, raději zůstávají zaměstnání. Ke startu podnikání či malé živnosti se staví spíše opatrně. Odrazuje je zejména obava z neúspěchu a nedostatek finančních prostředků. Pokud si ale přivydělávají, tak prodej vlastních výrobků je jeden z nejčastějších variant. Patří sem například ale i fotografování nebo pečení (Češi jsou konzervativní, přivydělává si jen každý šestý, 2013).

Ze všech, kteří si přivydělávají, by však pouze čtvrtina chtěla své podnikání rozšířit jako svou hlavní pracovní náplň. Důvodem zde nebývá pouze strach z neúspěchu či finance, ale část příležitostných podnikatelů vidí hlavní překážku i v administrativní náročnosti. Jakmile se však člověk rozhodne své podnikání nastartovat, měl by zachovat chladnou hlavu, vše si dobře promyslet a připravit si nejen podrobný finanční plán (Češi jsou konzervativní, přivydělává si jen každý šestý, 2013).

Vrhnout se do podnikání na řemeslném trhu naplno není snadné. Ne všechny obory jsou výdělečné natolik, aby se činností mohl podnikatel živit. Stejně působí i výroba produktů, které jsme si pro svou činnost zvolili v rámci našeho rodinného podniku, pletené a šité módní doplňky a móda. Tento obor obecně není příliš ziskový a jen málo výrobců dokáže svou činnost řídit tak, aby se jí mohl věnovat na plný úvazek. Tento fakt nelze přehlížet, a tak i naše činnost bude pouze vedlejší činností k hlavnímu pracovnímu poměru a až v případě, že by se našemu rodinnému podniku dařilo, budeme čas věnovaný podnikání postupně zvyšovat.

3.2 Internetová tržiště

Rukodělná výroba má svou dlouholetou tradici. Ještě před několika lety byl však základním problémem způsob, jakým svým výrobky představit zákazníkům. S rozvojem moderních technologií a internetu přichází mnohem větší možnost prezentovat své dílo (Šulistová & Dostál, 2016). Podle údajů Allegro Academy data je řemeslný obchod jedním z nejrozvinutějších odvětví elektronického obchodu. S jeho rozvojem získávají řemeslníci stále lepší příležitosti k prodeji svých produktů. Zároveň, jelikož se stírají hranice mezi kulturami a státy, tato možnost se teoreticky rozšiřuje až do celosvětového měřítká. Prodej pomocí webového rozhraní je navíc často bezplatný a nově přichozím výrobcům přináší velkou příležitost k rozvoji (Czaplewski, 2018).

V současné době najdeme na trhu řadu různých příležitostí a možností propagace prodeje online. Radíme sem například i sociální média, blogy, online fóra či internetové aukce.

Jedním z těchto způsobů je také vytvoření e-shopu neboli elektronického obchodu. Zde však vyvstává otázka, jak oslovit zákazníka natolik, aby se na vaši stránku vůbec dostal. Tento problém ale zaniká s příchodem internetových tržišť (Czaplewski, 2018).

Internetové tržiště je místo kde se setkává nabídka s poptávkou po řemeslných výrobcích. Výrobci zde prezentují sami sebe a představují svou tvorbu. Zákazníci mají možnost vybrat si z nepřeberného množství výrobků. Všichni výrobci jsou na jednom místě a zákazník má větší možnost výběru a hlavně přesně ví, kam jít, když hledá originální ručně vyrobený výrobek. Provozovatel internetového tržiště pak většinou získává určitá procenta z prodeje. Zákazník i výrobce přitom zaplatí v podstatě až za zprostředkovaný prodej (Fler - o serveru, 2019).

Online tržiště navíc už nejsou pouze o prodeji. Rozšířil se zde trend sociálních sítí, díky čemuž se tržiště stávají spíše komunitními servery s prodejními funkcemi. Je možné zde nalézt například online časopisy, blogy, profesionální videa či vnitřní poštu. To vše vychází vstříc dnešnímu trendu sdílené ekonomiky, jelikož veškerý obsah na tržišti vytváří samotní uživatelé. Tvůrci i nakupující zde sdílejí novinky na trhu, radí se o nových technikách nebo si chtějí jen popovídat se stejně naladěnými lidmi. Díky tomu na tržišti stráví mnohem více času a vytvářejí tak nový způsob online nakupování (Šulistová & Dostál, 2016).

Na tržišti lze nalézt nejrozličnější typy výrobků od drobných řemesel až po technologicky náročné výrobky. Mezi prodejně nejúspěšnější skupiny patří šperky a kabelky. Oblíbené pak bývají zejména nové netradiční techniky, které není možné najít na běžném trhu. Přidanou hodnotu navíc vytváří osoba tvůrce, jelikož téměř u každého výrobce lze nalézt zajímavý příběh, který se za jeho tvorbou skrývá (Šulistová & Dostál, 2016).

Uspěch na internetovém tržišti vyžaduje určitou dávku času i námahy. Veškerá námaha se ale může v budoucnu bohatě vyplatit, jelikož zkušenosti a dovednosti získané prodejem na internetu se hodí pro další rozvoj podnikání. Umístění výrobků na internetové tržiště vyžaduje minimální investici. Je tak jedním z nejvhodnějších nástrojů, jak své výrobky představovat při rozjezdu podnikatelské činnosti. Někteří zkušení prodejci internetová tržiště využívají, i přestože už mají stabilní podniky. Mohou zde otestovat prodej a snadno získat zpětnou vazbu od nakupujících (Bednárová, 2015).

Zkušenost s internetovým tržištěm má už takřka každý výrobce, který někdy vyzkoušel prodat něco ze své výroby. Začít prodávat své výrobky pomocí této platformy je snad nejjednodušší způsob, jak nalézt své první zákazníky. Na internetových tržištích denně tráví čas velký počet lidí a k vašemu profilu tak může zabrouzdat mnoho potenciálních zákazníků. S prodejem na internetu s využitím online tržiště mám už své zkušenosti. Je to opravdu jednoduché. Vytvoříte profil, přidáte pár výrobků a můžete začít hned prodávat. Ne vždy to však stačí. Stránkám je potřeba se aktivně věnovat. Prvotní nadšení totiž rychle opadne, a pokud nebude profil dostatečně propagován, zájem o něj bude klesat.

Už při současné formě podnikání jednotlivce s internetovým tržištěm pracuji a rádi bychom této formě prodeje dali šanci i v případě rodinné činnosti. Koncept online tržiště nám totiž dává mnoho možností a příležitostí k propagaci. Důležité je však se tomu

detailně a hlavně pravidelně věnovat. V současnosti je aktivita na profilu velice nízká a spíše nárazová. Jasně se přitom ukazuje, že k prodejům dochází pouze v obdobích, kdy je správě profilu věnováno více času.

3.2.1 Fler.cz

Nyní největší české internetové tržiště Fler spatřilo světlo světa už v roce 2008. Stalo se prvním prodejním serverem uměleckých a rukodělných výrobků v České republice. Nápad byl tehdy prostý: vytvořit místo, kde bude možné snadno a bez poplatků představit výrobky začínajících řemeslníků a nadšenců, a zároveň přehledné místo pro milovníky originálních výrobků. Od té doby propadlo jeho kouzlu desetitisíce výrobců a od jeho vzniku ho navštívilo až 20 milionů návštěvníků (Fler - o serveru, 2019).

Denně server prohlédne až 140 tisíc návštěvníků, kteří denně nakoupí až 6 tisíc výrobků. Navíc, jelikož Fler dalece přesahuje pouze internetové tržiště, ale je také komunitním serverem, každý den si mezi sebou uživatelé pošlou přes 8 tisíc zpráv a vloží zde až 6 tisíc komentářů. Sám Fler se prezentuje jako takové internetové mraveniště, kde o aktivitu a prodej není nouze (Fler - o serveru, 2019).

Princip serveru je poměrně jednoduchý. Stačí se zaregistrovat, vytvořit profil, vložit pár výrobků a je můžete začít prodávat. Na druhou stranu nějaký čas trvá, než si uživatel osvojí všechny funkce a než zjistí, jakým způsobem je nejlepší svůj profil propagovat. Registrace není jediným předpokladem úspěchu, ale svému profilu je potřeba se aktivně věnovat (Bednárová, 2015).

3.2.2 Další handmade portály

Možností, kde mohou výrobci prezentovat své výrobky je v rámci internetu hned několik. Po raketovém úspěchu Fleru se začaly objevovat další konkurenční servery, které nabízejí podobné či porovnatelné služby (Nejznámější handmade portály v ČR, 2017).

Jedním z těchto portálů je **Simira.cz**, který se na českém trhu objevil 4 roky po prvních úspěších Fleru. Na serveru jsou přístupné běžné služby prodeje a nákupu. K tomu ale Simira přichází s novinkou a to možností využití služeb profesionálních fotografů, kteří výrobci vyfotí jeho tvorbu. Server dále disponuje také blogem, diskusemi i možností hodnocení. Provize je zde o něco nižší než na Fleru, přesněji je snížena o 1% na 10% (Nejznámější handmade portály v ČR, 2017).

Jak lze vidět už podle portálu Simira. Většina dalších internetových tržišť funguje na stejném principu jako první průkopník. Rozdílnosti je určitě možné najít, ale jsou nepatrné a uživatelé se tak většinou rozhodují mezi portály spíše subjektivně. Primární ale zůstává Fler, jelikož má největší základnu uživatelů a propracovanou propagaci. Za zmínku ale určitě stojí i jiná internetová tržiště handmade výrobků jako je například **Ceskatvorba.cz**, **Srdcetvor.cz** či **Potvor.cz** (Nejznámější handmade portály v ČR, 2017).

Pro naše podnikání zůstává hlavní zejména Fler. Již nyní je pomocí této platformy vytvořen profil, přes který probíhá prodej výrobků z prvotní formy podnikání jednotlivce. Prodej přes tento portál se osvědčil a určitě bychom zde chtěli zůstat i nadále, zejména

díky široké základně uživatelů a příjemnému uživatelskému prostředí. Využití dalších portálů zatím není zvažováno.

3.3 Nástrahy v podnikání s rukodělnými výrobky

Při prodeji rukodělných výrobků narazí podnikatel na mnoho situací, které mohou ovlivnit jeho úspěch či neúspěch. Jedním z nejčastějších problémů bývá stanovení ceny. Začínající výrobce své výrobky při zavádění často podhodnocuje natolik, že cena stěží uhradí náklady na jejich tvorbu. Bojí se, že kdyby cenu zvýšil, tak své výrobky neprodá. Do kalkulace nákladů navíc výrobci mnohdy zapomínají započítat i nepřímé náklady, jako zbytky materiálu, doprava, nákup nástrojů, energie, spotřeba času a podobně. Běžnou praxí navíc je, že se cena stanovuje porovnáním s konkurencí. Konkurence ale své výrobky také běžně podhodnocuje a trh se tak dostává do cenové války, ze které není úniku. Díky tomu není možné generovat zisk a nadšený výrobce se časem dostává do situace, kdy už není schopen hradit ani materiálové náklady. Každý výrobce by si měl uvědomit, jaké zdroje a úsilí do výrobku vkládá a hlavně, jak vzácný je výrobek pro potenciálního zákazníka. Pokud by přece zákazník neměl o výrobek zájem, ani při snížené ceně by ho nezaujal (Šulistová & Dostál, 2016).

Pokud výrobce generuje zisk a má dobře stanovenou cenu, jeho dalším nebezpečím může být neočekávaná nežádoucí změna, například rozbití důležitého stroje. Výrobci si většinou neodkládají stranou žádnou rezervu a v budoucnu nedokáží tyto nečekané situace vykrýt (Šulistová & Dostál, 2016).

Prorazit a proměnit svého koníčka v plnohodnotné zaměstnání není snadné. Zejména na internetových tržištích je většinou obrovská konkurence. Aby výrobce uspěl, musí mít nejen originální a kvalitně zpracovaný výrobek, ale měl by návštěvníka zaujmout. Výrobce by měl ovládat základní znalosti online marketingu a strategie prodeje na internetu. Zejména marketing a propagace bývá mezi výrobci nejčastěji opomíjena. Pokud se však nezkušený výrobce chce v této oblasti vzdělávat, nemusí chodit daleko. Většina internetových tržišť nabízí rady, návody či dokonce kurzy o tom, jak vytvářet kvalitní reklamu a jak oslovit své zákazníky (Bednářová, 2015).

Toto jsou jen základní hrozby, kterým musí začínající podnikatel čelit. Je důležité podrobně a důkladně promyslet, zda má daný koncept šanci na úspěch, jelikož zhruba devět z deseti podnikatelských záměrů na trhu s rukodělnými výrobky neuspěje a zanikne (Šulistová & Dostál, 2016).

Jak lze vidět, uspět na trhu s ručními výrobky není snadné. Na naší cestě rozšíření do rodinného podnikání nás čeká mnoho nástrah. Náročné bude zejména stanovení ceny. Pokud se podíváme na současné podnikání a prodej. Cena výrobků je nyní velice nízká a to na takové úrovni, že pokrývá maximálně náklady na materiál a částečně náklady na distribuce. Jako u mnoha dalších výrobců i zde převládá pocit, že vyšší cena odradí zákazníky. Pro zajištění efektivního stanovení ceny se proto budeme muset věnovat důkladné kalkulaci a tvorbě cen. Naší základní přidanou hodnotu totiž nebude tvořit nízká cena, ale spíše originalita a kvalita.

4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán neboli business plán je písemný dokument pro určení směru a naplánování aktivit pro dosažení cílů podniku. Stává se základním plánem pro řízení podnikatelské činnosti. Zaměřuje se nejen na samotné plánování ale také na stanovení strategie, řízení rizik a objevování příležitostí. Pro vytvoření účinného podnikatelského plánu je potřeba znalostí strategického řízení, řízení lidských zdrojů, marketingu, řízení provozu, finančního řízení, účetnictví, řízení rizik a dalších specifických znalostí. Důležitost podnikatelského plánu bývá však často opomíjena a jeho nedostatky mohou negativně ovlivnit samotný chod podniku (Tawata , Leardwitayapradit, Akkawanitcha, Wachirasirodom, & Sumransat, 2016).

Podnikatelský plán je totiž základní strategický dokument, pomocí něhož podnikatel analyzuje své podnikání z různých úhlů a zvažuje skutečné nebo potenciální situace, které mohou podnikatelskou činnost ovlivnit (Haag, 2013). Zpracovává se běžně buď na začátku podnikání anebo jako studie proveditelnosti před zahájením určitého projektu. Na základě vytvořeného plánu jsou poté učiněna rozhodnutí a jsou sestaveny taktické plány pro dosažení stanovených cílů (Tawata , Leardwitayapradit, Akkawanitcha, Wachirasirodom, & Sumransat, 2016).

Vytvoření plánu se zdá nezbytné i v případě našeho podnikatelského záměru rozšíření činnosti. Podnikatelská činnost sice už v určité formě probíhá nyní, avšak není vůbec sledována její efektivnost ani možnosti rozšíření. Z tohoto důvodu nyní vzniká podnikatelský plán pro rozšíření současné podnikatelské činnosti jednotlivce do podnikání rodinné firmy. Jelikož nezahajujeme zcela nový koncept podnikání, nejde přímo o podnikatelský plán pro začátek podnikání, ale spíše o studie proveditelnosti. Tento dokument nám pomůže určit směr podnikání, naplánovat budoucí aktivity a hlavně zhodnotit, zda je náš nápad s rozšířením uskutečnitelný a má šanci na úspěch.

4.1 Proč plánovat

Plánování je spojené s podnikáním ve všech jeho životních stádiích. Začíná před zahájením podnikání, pokračuje v průběhu reálného života podniku a nakonec je potřebné i při poklesu či prodeji podniku. Plánování je důležité u podniků všech velikostí na různých úrovních a v různých formách. Obecně platí, že úspěšné podniky používají pro dosažení svých cílů různé druhy plánů (Haag, 2013).

Podnikatelský plán je často spojován se zahájením podnikání nebo se začátkem samostatného dílčího projektu. Předtím než se podnikatel rozhodne zahájit svou činnost, měl by zvážit, zda je jeho nápad či sen opravdu možné zrealizovat a zda má reálnou šanci na úspěch. Je potřeba si ujasnit, co bude prodávat, komu, za kolik a jakým způsobem. Aby bylo možné nápad ohodnotit je nezbytné představy přetvořit v čísla. Ty jsou součástí finančního plánu, pomocí něhož je podnikatel schopen zjistit, zda může jeho nápad na trhu uspět a zda podnikateli přinese kýžený užitek ve formě zisku (Strejčková, 2011).

Podnikatelský plán slouží k ujasnění několika základních otázek (Zemánek & Lacina, 2011):

- Kdo jsme? (popis současné situace podniku a pochopení základního účelu podnikání);
- Kam chceme jít? (čeho chce podnikatel v budoucnu dosáhnout, stanovení cílů);
- Jak se tam dostaneme? (stanovení kroků pro dosažení cíle, taktické plánování).

Pomocí plánování je možné pochopit význam podnikatelského záměru, ale také stanovit teoretický rámec, který podnikateli pomáhá podnik lépe řídit, usnadňuje rozhodování, hledá nové příležitosti a mimo jiné stanovuje také způsoby interní a externí komunikace (de Moura Fernandes & Porto, 2017). Plány totiž neslouží pouze majitelům podniku a jejich manažerům, ale jsou důležitými dokumenty pro externí investory (Haag, 2013).

Podnikatelský plán je tak často používán jako dokument pro získání dodatečných finančních prostředků. Jakmile však tyto prostředky podnikatel získá, funkce tohoto dokumentu nekončí. Je dále používán po celou sledovanou dobu. Běžně se stanovuje výhledově na 12 měsíců s přihlédnutím k období 2 až 5 let. Pomocí plánu se pak sleduje samotná realizace a podnikatel se snaží předcházet stanoveným rizikům a využívat příležitostí (Guřa, 2014).

Plánování může být také rozhodujícím faktorem konkurenční výhody, kdy ho lze využít jako nástroj excelence v oblasti inovací a nových trhů. Tento způsob využití podnikatelského plánu potvrzuje fakt, že je důležité se plánování věnovat nejen při zahájení podnikatelské činnosti, ale i při následném rozvoji podniku (de Moura Fernandes & Porto, 2017).

Důležitost plánování tak prostupuje v podstatě celou podnikatelskou činnost. Jak již bylo řečeno, v případě této práce je v praktické části vytvořen plán jako studie proveditelnosti pro získání odpovědí na základní otázky spojené se zahájením projektu rozšíření podnikání. Jelikož je naše činnost úzce spojena se sezónou, vytvořený podnikatelský plán detailně sleduje první měsíce činnosti prvního účetního období. Tyto první měsíce jsou podrobně vyhodnoceny a na jejich základě je přihlédnuto k následujícím 5 letem činnosti.

4.2 Typy podnikatelských plánů

Různé okolnosti vyžadují různé typy obchodních plánů. Podnikatelské plány tak lze podle jejich účelu rozdělovat na několik typů. Každý typ plánu se zaměřuje na jinou oblast. Každý z nich přitom sleduje 3 základní cíle (Botha & Robertson, 2014):

- plánování (plán pro stanovení dílčích kroků, kontrola realizace),
- zajištění zdrojů (plán jako prezentace pro investory),
- snížení rizika (identifikace a řízení rizik a příležitostí).

Vypracování podnikatelského plánu je přínosné nejen kvůli svému obsahu, ale dává podnikateli možnost zamyslet se nad jednotlivými kroky, které bude muset v budoucnu učinit. Jednotlivé části podnikatelského plánu by měly být pro podnikatele jakýmsi průvodcem v podnikání. Měly by vypovídat o tom, proč firma existuje, kdo jsou hlavní

hráči, co generuje zisk, jak vypadají klíčoví zákazníci, čeho chce firma dosáhnout a hlavně jak (Botha & Robertson, 2014). Rozsah jednotlivých částí a tak i celého plánu se odvíjí od velikosti firmy, či velikosti připravovaného projektu. Důležitý je samozřejmě obsah, ale i formální úprava, která se taktéž liší u různých typů plánů. V některých případech postačí jedna stručná stránka. Při rozsáhlém projektu je naopak potřeba vytvořit mnohastránkový podrobný strategický dokument, který bude dále sloužit jako nástroj strategického plánování či marketingového řízení a poslouží také jako shrnutí provedených analýz, odhad budoucího vývoje finančních toků a jako odhad slabin a rizik. Stane se shrnutím a informačním zdrojem pro všechny zainteresované (Zemánek & Lacina, 2011).

Plán, který je podrobně sepsán v praktické části práce, patří mezi rozsáhlejší dokumenty. K vypracování podrobnějšího plánu bylo přistoupeno zejména s důrazem na efektivnost a na zjištění, zda má podnikatelský záměr reálnou šanci na úspěch. Přínosné již bylo samotné vytváření plánu, jelikož nám dávalo prostor k zamyšlení se nad jednotlivými aktivitami a nad celkovým konceptem podnikatelského záměru rozšíření podnikání. Sestavený plán slouží primárně mě, autorce práce, a dalším členům mé rodiny, kteří se na podnikatelské činnosti buď podílejí anebo by se rádi podíleli v budoucnu. Může ale sloužit také jako informační zdroj například pro investory v případě záměru využití cizích zdrojů.

4.3 Struktura podnikatelského plánu

Ještě před zahájením práce na podnikatelském plánu je nutné si uvědomit, že plán je součástí samotného procesu plánování v podniku. Jde o neustále se opakující proces, který vyžaduje dodržování několika základních požadavků. Každý plán by měl být jednoduchý, srozumitelný, stručný, logický, kompletní a pravdivý (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2008).

Co přesně má být obsahem podnikatelského plánu není stanoveno. Plán se přizpůsobuje svému účelu. Obsah se odvíjí od toho, kdy se plán sestavuje a pro koho. Podnikatelský plán může být sestavován při zahájení podnikání, při změně strategie, při růstu podniku nebo při vstupu dalšího vlastníka. Může jít v podstatě o jakékoli období změny, kdy bude potřeba ověřit si, zda tato změna opravdu přinese kýžený efekt. Obsah plánu by měl být navíc přizpůsoben jeho čitateli. Plán může být připravován pro investora, pro banku, pro poskytovatele dotací či pro samotného podnikatele. Mezi jednotlivými plány se budou objevovat malé odchylky. Společné ale stále zůstává, že plán by měl přinést odpověď na to, kde se podnikatel nachází, kam se chce dostat a jak toho chce dosáhnout (Svobodová & Andera, 2017).

Jak již bylo řečeno, struktura podnikatelského plánu není přesně stanovena. Mezi základní body podnikatelského plánu však patří (Svobodová & Andera, 2017):

1. shrnutí,
2. charakteristika produktu a vlastníka,
3. analýza trhu a zákazníků,
4. analýza konkurence,
5. analýza dodavatelů,

6. personální zabezpečení,
7. marketing,
8. finanční plán,
9. analýza rizik,
10. vyhodnocení projektu.

4.3.1 Shrnutí

Shrnutí je stručný přehled nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Nejde pouze o úvod, ale jde o zhuštěný popis toho, co je dále podrobně popsáno v jednotlivých kapitolách. Základním znakem shrnutí by měla být přehlednost, strukturovanost a zejména stručnost. Seznamuje čtenáře s hlavní myšlenkou celého plánu, ukazuje mu silné stránky projektu, očekávání a stručné tabulky finančního plánování s výhledem do několika let. Po přečtení shrnutí by měl být čtenář zaujat natolik, aby byl ochoten číst dál a zjišťoval si další podrobnosti (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011). Například investor se totiž na základě souhrnu rozhoduje o tom, zda bude danému podnikatelskému plánu vůbec věnovat pozornost (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2008).

4.3.2 Charakteristika produktu a vlastníka

Další část podnikatelského plánu je věnována představení produktu a zaměřuje se také na představení samotného podnikatele. V rámci této kapitoly je nejprve popsán produkt, konkurenční výhoda a legislativní požadavky spojené s danou podnikatelskou příležitostí. Dále se kapitola věnuje spíše autorovi nápadu. Podnikatel zde popisuje, proč se vlastně rozhodl svůj podnikatelský nápad rozvíjet a proč věří, že on je tím správným, kdo by měl tento nápad posouvat dále. Zároveň se zde představuje právní forma podnikání a harmonogram realizace (Svobodová & Andera, 2017).

4.3.3 Analýza trhu a zákazníků

Při realizaci podnikatelského záměru lze uspět pouze tehdy, pokud bude existovat trh, kde bude možné své produkty nabízet a zejména trh, kde bude o dané produkty zájem. Je důležitá nejen velikost trhu, ale také jeho růstový potenciál. Analýza trhu a zákazníků umožňuje tyto potenciální trhy, kde by mohl být podnik úspěšný, identifikovat a pomáhá podnikateli s hledáním možností, jak se na trhu uplatnit. Základem je získat údaje o velikosti trhu, oborové výnosnosti, o bariérách vstupu na trh a o jeho zákaznících (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Výsledkem analýzy je nejen určení celkového trhu, ale také vymezení trhu cílového. Celkový trh zahrnuje všechny možnosti využití daného výrobku či služby. Podrobný popis celkového trhu však není pro podnikatelskou činnost potřeba. Nelze totiž obsáhnout všechny možné potenciální trhy a zákazníky. Z tohoto důvodu se definuje trh cílový, což je část celkového trhu, na který se podnik přímo zaměřuje. V rámci této kapitoly je tento cílový trh určen a jsou popsány jeho charakteristické znaky. Za potenciálního zákazníka je pak považován ten zákazník, který má z výrobku nebo služby užitek, má k výrobku či službě snadný přístup a je ochoten za výrobek či službu zaplatit (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

4.3.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence nemusí být vždy nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Na rozdíl od analýzy zákazníků nepřináší vždy tak důležité informace, které by byly v praxi využitelné. Zda se konkurencí zabývat či ne většinou závisí na charakteristice daného trhu. Analýza konkurence se stává vedlejší například u oborů s vysokou koncentrací konkurentů. V praxi jde například o restaurace nebo maloobchody, kde by provádění této analýzy bylo zbytečně zdlouhavé. Získat informace o každém konkurentovi by bylo vyčerpávající a navíc by to ani nepřinášelo kýžený efekt (Svobodová & Andera, 2017).

Provedení analýzy konkurentů ale není vždy neúčelné. Analýza přináší podnikateli možnost nalézt příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody. Pomáhá podnikateli daný trh pochopit a stanovit, jak se o ostatních konkurentů odlišit (Svobodová & Andera, 2017).

4.3.5 Analýza dodavatelů

Důležitou součástí podnikatelského plánu je i analýza dodavatelů. Tato část bývá mnohdy opomíjena. Je však důležité zjistit, co vše bude s pomocí externích dodavatelů zařizováno a jak moc závislý na těchto dodavatelích podnik bude. Závislost totiž přináší možné riziko, například pokud by byla spolupráce s dodavatelem nečekaně ukončena. S tím souvisí i možná spolehlivost jednotlivých dodavatelů (Svobodová & Andera, 2017).

Nejde ale pouze o výčet potenciálních dodavatelů. Součástí analýzy je hlavně i analýza vstupů. Všechny vstupy spojené s externími dodavateli jsou totiž budoucími náklady podniku. Tyto předpokládané vstupy je potřeba sepsat a vytvořit například přehledové tabulky se seznamem vstupů a jejich cen a se jmény dodavatelů. Tabulky by se měly vytvářet opravdu důkladně, neboť při chybějících informacích pak nebudou započítány do finančního plánu a skutečná výše nákladů by pak pravděpodobně převýšila náklady předpokládané (Svobodová & Andera, 2017).

4.3.6 Personální zabezpečení

V předchozí části se stanovuje, jaké náklady nám přinesou externí vstupy. Nyní je čas věnovat se personálním nákladům. Nejprve je tato část věnována popisu členů týmu, případně zaměstnanců podniku. Je zde představena role těchto členů v týmu, jejich znalosti, sociální dovednosti, zkušenosti, kompetence a jejich podíl ve firmě. Při výběru těchto členů je důležité nezaměřovat se pouze na ty nejlepší z nejlepších, ale zvažovat i osobní sympatie. Správný tým je totiž klíčovým faktorem úspěchu (Svobodová & Andera, 2017).

Do popisu personálního zabezpečení nepatří pouze popis členů týmů. Je potřeba zaměřit se také na popis pracovních pozic, počty pracovníků na jednotlivých pozicích, formy pracovních smluv, vymezení organizační struktury, mzdové náklady. Nelze také opomínat stanovení celkových personálních nákladů (Svobodová & Andera, 2017).

4.3.7 Marketing

Marketingový plán objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány zákazníkům, jak budou oceňovány a propagovány. Marketing bývá často pokládán za nejdůležitější součást podnikatelského plánu, jelikož přímo zajišťuje úspěch podnikatelského záměru (Koráb, Peterka, & Režňáková, 2008).

Při vytváření marketingové strategie je potřeba důkladně znát svůj cílový trh. Ten je určen v rámci analýzy trhu, kdy je trh nejprve rozdělen podle nákupních či jiných zvyklostí na zákaznické segmenty. Tento proces rozdělení trhu je označován jako **segmentace**. Po segmentaci trhu následuje proces zacílení neboli **targeting**, kdy jsou z vymezených segmentů vybrány ty nejvýznamnější. Při výběru se přitom zvažuje nejen vhodnost daného segmentu, ale také jeho velikost a kupní síla, která určuje jeho celkovou hodnotu. Pod pojmem targeting se tedy skrývá výběr určité skupiny zákazníků, které chce podnik oslovit svou komunikací (Jakubíková, 2013).

Po výběru jednoho nebo více segmentů následuje určení tržní pozice neboli **positioning**, kdy podnikatel zvažuje, jakou pozici chce ve vybraném segmentu zaujmout. Pozicí na trhu je myšleno umístění konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty. Pomocí určené strategie se podnikatel snaží docílit specifického vnímání produktu v povědomí zákazníků. Aby mohl být produkt na trhu úspěšný, měl by být pro zákazníka výjimečný a zákazník by měl být schopen produkt rozeznat od jiných produktů na trhu. Základním prvkem, se kterým positioning pracuje, je konkurenční výhoda. Je potřeba identifikovat, v jakých elementech se náš produkt liší, z těchto elementů vybrat ten nejdůležitější, vybudovat na něm svou konkurenční výhodu a efektivně tuto výhodu komunikovat a propagovat (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Po segmentaci, zacílení a určení tržní pozice následuje specifické určení marketingového mixu. **Marketingový mix** bývá tradičně označován jako **4P**, jelikož jeho součástí je rozhodnutí o nabízeném produktu (*product*), o jeho ceně (*price*), propagaci (*promotion*) a dostupnosti (*place*). Tyto prvky jsou kontrolovatelnými marketingovými proměnnými. To znamená, že sestavení mixu je plně v rukou samotného podnikatele. Mix by měl přitom zároveň vycházet ze strategických rozhodnutí v předchozí části (Karlíček, 2018).

Tabulka 1: Propojení konceptu 4P a 4C

4P		4C	
product	produkt	customer value	hodnota pro zákazníka
price	cena	cost to the customer	náklady pro zákazníka
place	místo	convenience	pohodlí
promotion	propagace	communication	komunikace

Zdroj: Kotler, 2000, s. 114

Definice mixu jako 4P je klasickým pohledem, kdy je do popředí postavena firma jako producent hodnoty. Tento způsob vnímání mixu však bývá často kritizován, jelikož se na trh dívá z hlediska prodávajícího a ne z pohledu kupujícího. Prodávající si pod marketingovým mixem představuje nástroje prodeje, kterými ovlivňuje chování zákazníka. Kupující tyto nástroje vidí jako nositele spotřebitelského užitku. Mix **4P** jde tak

pochopit také jako **4C** (viz tabulka č. 1) (Jakubíková, 2013). Nejlepší variantou je při tvorbě marketingového mixu neopomíjet ani jedno z těchto pojetí (Jakubíková, 2013).

Produkt – hodnota pro zákazníka

Pod pojmem produkt se může skrývat jakýkoli fyzický produkt, ale také i nejrůznější služby, informace, myšlenky, zážitky i jejich kombinace. Podmínkou je, že tento produkt musí být předmětem směny. Jde o nejdůležitější část marketingového mixu, jelikož tvoří podstatu nabídky na trhu a je prostředkem pro uspokojení potřeby zákazníka (Karlíček, Základy marketingu, 2018).

Produkt jako součást marketingového mixu je jedním z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma může ovlivňovat své tržby a zisky. Lze zde pracovat s mnoha charakteristikami pro jasný cíl, odlišení se od konkurence. Toho může být dosaženo různými funkčními benefity, kterými produkt disponuje, ale také například i designem a estetikou produktu (Jakubíková, 2013).

V této části je nejprve přesně definována struktura produktu. Je stanoveno, co tvoří jádro produktu, jak vypadá reálný produkt a jak bude produkt obohacen společně s rozšiřujícími prvky jako je například instalace či záruka. Po charakteristice samotného produktu následuje vymezení konkurenční výhody, která je klíčovou hodnotou pro zajištění konkurenceschopnosti a úspěšnosti produktu na trhu. Na základě všech získaných informací je poté stanovena produktová strategie, která představuje cestu pro dosažení produktového cíle. Tento cíl se určuje pomocí sledování trhu a konkurenčního postavení daného produktu mezi ostatními výrobky či službami. Do produktové strategie spadají rozhodnutí o jednotlivých attributech produktu, jako je značka, kvalita, provedení, design, obal, garance či záruka. I v této části je však podstatné neopomíjet významnost zákazníka. Je potřeba se zaměřit na ty atributy, které zákazník pokládá za nejdůležitější. Tyto kroky jsou následně základem pro získání nových i udržení stávajících zákazníků (Jakubíková, 2013).

Cena – náklady pro zákazníka

V rámci marketingové strategie nelze podcenit také druhý nástroj marketingového mixu, kterým je cena. Cenová politika určuje výšku a stabilitu ceny, a jelikož cena utváří příjmy a zisky firmy, závisí na ní samotná existence podniku a jeho prosperita. Pomocí ceny se stanovuje konkurenční pozice na trhu a určuje se pozice v myslích spotřebitelů (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Při tvorbě ceny je potřeba přihlédnout k mnoha faktorům. Její výši a stabilitu ovlivňují firemní cíle, cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, životní cyklus produktu, právní a regulační opatření a mnoho dalších (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011). Zároveň, aby mohla být správně stanovena, je potřeba nejprve pochopit **vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou**. Pokud firma například pohlíží pouze na nákladovou stránku, může se stát, že cenu stanoví poměrně nízko, kdy zákazník pak daný produkt nemusí vnímat jako dostatečně kvalitní. Na trhu existuje jednoznačný fakt a to, že pokud zákazník nemá přesné informace o kvalitě, indikátorem kvality je pro něho cena. Dražší zboží považuje za kvalitnější než zboží s cenou nižší. Cena tak stanovuje

očekávanou kvalitu. Toto vnímání ceny se odvíjí od positioningu značky, kdy se u prémiových značek očekává vyšší kvalita. U značek nízkonákladových naopak zákazník předpokládá nižší kvalitu za nižší cenu. Cenotvorba by měla vždy respektovat positioning značky. Pokud cena nebude v souladu se strategií umístění na trhu, přichází o zisk nebo snižuje hodnotu své značky (Karlíček, 2018).

Cenu lze stanovit několika způsoby. Při vytváření ceny lze přihlížet k nákladům, ke konkurenci nebo k poptávce. Nejpractickejší ale zároveň nejrealističtější způsob stanovení ceny je způsob **nákladový**. Základem tohoto přístupu je stanovit všechny náklady spojené s produktem, kdy tyto náklady společně s marží určují konečnou cenu. Při nákladovém stanovení ceny se často opomíná na některé typy nákladů, jako je například vlastní práce, pořízení výrobních nástrojů či marketing a pohlíží jen na materiálovou část (Svobodová & Andera, 2017).

Při stanovení ceny lze využít také zákaznický neboli **poptávkový** přístup. Ten se používá zejména u nových produktů, které na trhu zatím nemají konkurenci, nebo u produktů, které přinášejí na trh jinou přidanou hodnotu než produkty současné. Při tomto způsobu stanovení ceny je potřeba věnovat se cenové elasticitě poptávky. I v rámci tohoto přístupu je proto potřeba provést průzkum trhu. Z výsledků vyplyne, jakou cenu zákazník očekává a jak vysokou cenu by byl ochoten zaplatit (Svobodová & Andera, 2017).

Nejčastěji se však uplatňuje **konkurenční** způsob stanovení ceny. Sledování konkurence je nejjednodušší a zaručuje určitou míru konkurenceschopnosti. Podstatou tohoto přístupu je zjistit cenu a konkurenci, na jejímž základě se podle určené cenové strategie stanovuje cena nového produktu. Tento způsob stanovení ceny je sice nejběžnější, ale je zde velké riziko, že cena nemusí být efektivní. Nepočítá s náklady ani s poptávkou a pohlíží pouze na konkurenta, u kterého není možné znát jeho marži ani náklady. Může se stát, že takto stanovená cena poté nebude přinášet dostatečný zisk (Svobodová & Andera, 2017).

Všechna rozhodnutí o ceně shrnuje cenová politika. Její součástí jsou všechny kroky na trhu, které se promítají do stanovení ceny produktu. Musí zde existovat oboustranně vítězný efekt, kdy by měl být zákazník s cenou spokojen a tato cena by měla být zároveň dostatečně vysoká na to, aby podniku přinášela zisk. Při vytváření cenové politiky se přihlíží ke stanoveným cílům, mezi které patří například návratnost investice, dosažení podílu na trhu, dosažení objemu tržeb, získání nových zákazníků či udržení těch stávajících (Jakubíková, 2013).

Distribuce – pohodlí

Ještě před vytvářením plánu většinou definováno, jaký produkt se bude prodávat, přibližně za jakou cenu nebo jak se bude propagovat. Otázka kde se bude produkt prodávat je často zodpovězena až při vytváření podnikatelského plánu. V této části marketingového mixu se definuje distribuční politika neboli návrh efektivní organizace prodeje (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Distribuce z marketingového pohledu označuje dodání určité hodnoty v podobě produktů zákazníkům. V současné době se tento pojem rozšířil nejen na pouhé předání hodnoty, ale distribuce jako taková je sama tvůrcem této hodnoty. Jejím cílem je dodání správného

produktu v požadovaném čase, množství a kvalitě správným způsobem na správné místo. Mezi zákazníkem a firmou by měl přitom vzniknout určitý vztah, který firmě pomáhá pochopit přání a požadavky zákazníka. Firma se nestává pouze dodavatelem ale obchodním partnerem, jelikož zákazník je tím, který do firmy přináší hodnotu ve formě zisku (Jakubíková, 2013).

V rámci distribuční strategie je potřeba udělat mnoho rozhodnutí. Nejprve zde vyvstává otázka, zda bude celá distribuce zajišťována z interních zdrojů nebo s využitím zdrojů externích. To znamená, že je potřeba určit, jestli bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům nebo budou využity prodejní mezičlánky a pokud budou využity, tak které. Dokončený distribuční plán by pak měl obsahovat definici hodnotového a dodavatelského řetězce. Dále je zde stanovena distribuční politika, jaké distribuční cesty budou využívány a jaká bude zvolena distribuční strategie (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Propagace – komunikace

Marketingová komunikace jako nejviditelnější složka marketingového mixu je řízené informování a přesvědčování cílových skupin zákazníků. Často je označována také jako marketingový komunikační mix, jelikož obsahuje mnoho vzájemně propojených prvků. Všechny aktivity spojené s komunikací by pak měly směřovat k tomu, aby byly naplněny cíle stanovené marketingovou strategií. Mezi cíle samotného komunikačního mixu patří seznámení cílové skupiny s produktem, přesvědčení potenciálního zákazníka o nákupu, vytvoření skupiny věrných zákazníků, zvýšení frekvence a objemu nákupu, seznámení se s veřejností a s cílovými zákazníky, komunikace s těmito zákazníky a redukce fluktuace prodeje. Firma se může krátkodobě zaměřit pouze na jeden cíl. V dlouhodobém horizontu ale sleduje všechny tyto cíle (Jakubíková, 2013).

Do komunikačního mixu zařazujeme několik prvků a to reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Těchto pět prvků tvoří základ marketingové komunikace (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011). Poslední dobou se ale rozvíjí také interaktivní marketing a event marketing (Jakubíková, 2013).

Za nejdůležitější a nejvýznamnější část komunikačního mixu je považována **reklama** jako prostředek pro vytváření a posilování značek. Je prokázáno, že reklama efektivně zvyšuje povědomí o značce a ovlivňuje asociace, které jsou ve spojení s touto značkou vyžadovány. Její velikou předností je možnost oslovit velké cílové segmenty. Nemá vždy stejný koncept a může mít mnoho podob. Rozlišujeme reklamu televizní, rozhlasovou, tiskovou, venkovní, reklamu v kinech, product placement či online reklamu. Každá z těchto reklam má přitom své výhody i nevýhody (Karlíček, 2018).

Podpora prodeje je soubor pobídek, které podněcují k okamžitému nákupu. Cílem podpory prodeje je ovlivnit zákazníka tak, aby se choval určitým způsobem. Nejčastěji bývá stimulován samotný nákup, kdy je zákazník pobízen, aby daný produkt nakoupil nebo vyzkoušel. Často se zde pracuje zejména s cenou produktu, kdy je prodej podporován snížením ceny přímou slevou nebo například prostřednictvím výhodného balení. Používají se také ale i věcné odměny, kdy jsou zákazníci obdarováni reklamními dárky, přemiemi nebo soutěžemi. Dále sem spadají i různé formy věrnostních programů. Tyto metody

podpory prodeje patří mezi klasické techniky stimulace nákupního chování. Nelze však opomínat ani POP neboli POS komunikaci, která zajišťuje komunikaci v místě prodeje. Základ této komunikace tvoří komunikační prvky, které má zákazník možnost zahlédnout přímo během svého nákupního rozhodování (Karlíček & Král, 2011).

Pro současné tržní prostředí je charakteristické zaměření na zákazníka a odchod od masového marketingu. Masovou komunikaci nahradily cílenější a propracovanější metody cíleného marketingu s adresnou komunikací. Další významnou částí komunikačního mixu se tak stal **přímý marketing**, který zajišťuje cílenou komunikaci s vybranou skupinou zákazníků se sdělením upraveným přesně podle charakteristiky dané skupiny. Jeho cílem není pouze získání okamžité odezvy ve formě nákupu, ale slouží také jako prostředek pro vybudování loajality a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Výhodou této metody je samozřejmě možnost přesného zacílení a upravení obsahu, ale také snadná měřitelnost odezvy reklamního sdělení. Navíc, nejen že přináší řadu výhod poskytovateli produktu, ale přednosti zde najde i zákazník, například jednoduchý a rychlý nákup, důvěryhodnost komunikace, zachování soukromí při nákupu nebo pohodlný výběr a nákup z domova. Výhody přímého marketingu jsou tak patrné a tato forma propagace se díky tomu stává nejdynamičtěji se vyvíjejícím nástrojem marketingové komunikace. Ne vždy je ale tento způsob komunikace nejvhodnější. Není vhodné ho používat například při komunikaci s masovým trhem anebo u produktů s nízkou jednotkovou cenou, jelikož patří mezi nákladově náročnější varianty propagace (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Další částí komunikačního mixu je **public relations**, PR neboli vztahy s veřejností. Pod public relations se řadí komunikace s organizacemi a zájmovými skupinami, které mohou ovlivňovat chod a úspěch organizace. Při efektivní spolupráci a komunikaci mohou tyto skupiny firmě pomáhat v dosahování jejích cílů. Stejně tak ale mohou firmu negativně ovlivňovat a stát se překážkami. Patří sem různé aktivistické skupiny, místní komunity, investoři, dárci, zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, partneři, dodavatelé, vládní, zákonodárné a kontrolní instituce, klíčoví názoroví vůdci a v neposlední řadě samozřejmě samotní zákazníci. Značný vliv mají samozřejmě také žurnalisti. Ti jsou poměrně specifickou skupinou, protože na podnik působí zprostředkovaně pomocí vlivu na všechny předchozí skupiny (Karlíček & Král, 2011).

Další prvek komunikačního mixu je **osobní prodej**. Pro osobní prodej je charakteristický osobní kontakt se zákazníkem a jeho primárním cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce. Mezi cíle tohoto typu prodeje se řadí ale také i vyhledávání zákazníků, komunikace se zákazníky, shromažďování informací či rozmisťování zboží. Může probíhat buď při osobním setkání prodejce a zákazníka anebo pomocí telefonu či jiného korespondenčního prostředku. Výhodou osobního prodeje je schopnost prodejce pozorovat reakce zákazníka a možnost na tyto podněty reagovat. Zároveň je zde možné získat podrobnější zpětnou vazbu a vytvářet zde hodnotný dlouhodobý vztah. Náklady na osobní prodej jsou však poměrně vysoké a tak se tento typ prodeje používá spíše u B2B trhů, kdy firmy nemají tak velkou základnu zákazníků (Jakubíková, 2013).

V současné době se rozvíjí také výše zmiňovaný **interaktivní marketing** a **event marketing**. Tyto typy marketingu se prolínají v základních prvcích mixu. Event marketing

vytváří zážitky formou dramaturgicky a umělecky kombinovaných akcí. Jeho cílem je své okolí něčím překvapit, dosáhnout lepšího vnímání a zapamatování si firmy ve spojení s pozitivními zážitky. Měl by u potenciálních zákazníků vytvářet určitý vztah k danému produktu a vyvolávat hlubší citové vazby. Často je považován za součást public relations, ale mnohdy je jeho význam silnější, hlavně v neziskové sféře a v oblasti cestovního ruchu, kdy je spojován i s dalšími prvky komunikačního mixu. V rámci zážitkového marketingu se používá například i interaktivní marketing, jelikož každá událost je také komunikována na internetu (Jakubíková, 2013).

Interaktivní marketing vznikl díky rozšíření internetu a stal se nedílnou součástí veškeré komunikace snad jen s výjimkou osobního prodeje. Dnes je již běžná online reklama, direct mailing, podpora prodeje pomocí online soutěží, online věrnostní programy či slevové akce nebo například i online forma přímého prodeje. Interaktivní marketing sebou přinesl řadu výhod, mezi něž patří přesné zacílení, personalizace, interaktivita, multimediální dosah, měřitelnost či relativně nízké náklady. Je zde si ale potřeba uvědomit, že pomocí internetu nelze zacílit na všechny. Stále se najdou skupiny, které se na internetu vůbec nevyskytují (Karlíček & Král, 2011).

4.3.8 Finanční plán

Finanční plán je v podstatě promítnutí podnikatelského záměru do peněžních toků. Zpravidla se umísťuje do posledních kapitol podnikatelského plánu, jelikož uzavírá celý plán a hodnotí všechny aspekty uvedené v předchozích částech. Reálně zhodnocuje podnikatelský záměr a popisuje jeho výnosnost z ekonomického hlediska (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008).

Pomocí finančního plánu podnikatel zjišťuje, zda je jeho nápad možné realizovat. Výstupy plánu přitom tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plán financování. Přičemž je důležité neopomíjet rozdíl mezi ziskem a peněžním tokem, výnosy a příjmy a rozdíl mezi náklady a výdaji. Při propočtech přitom není nutné příliš zohledňovat zásady finančního účetnictví. Jde spíše o manažerský přístup, který slouží pro zhodnocení realizace podnikatelské činnosti (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Plán finančních toků by měl čtenáře přesvědčit o tom, že hodnota firmy bude udržitelně růst v horizontu 5 až 7 let. Při zahájení podnikání se ale většinou vytváří krátkodobý plán ve výhledu 1 roku, jelikož dlouhodobé plánování sebou přináší mnoho rizik a stanovení budoucího vývoj by v současné chvíli mohlo obsahovat příliš nedostatků. Zároveň je pro snížení rizika možných chyb vhodné předložit více variant finančního plánu. V praxi se využívají 3 varianty předpokládaného budoucího vývoje a to varianta realistická, pesimistická a optimistická (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet slouží jako přehled všech počátečních nákladů a výdajů v prvním období podnikání. Spadají sem výdaje zřizovací, investiční a provozní. Za **zřizovací výdaje** jsou považovány výdaje na získání oprávnění k podnikání, notářské poplatky a další výdaje spojené se založením podnikání. **Investiční výdaje** jsou výdaje na pořízení

či pronájem nemovitostí, strojů a jiných zařízení potřebných pro provozování činnosti a s nimi spojené fixní výdaje jako je pojištění, daně a jiné. V rámci zakladatelského rozpočtu nelze opomíjet také **provozní výdaje**, které bude potřeba vynaložit v počátečním období podnikání. Za toto období se většinou považuje doba, po kterou zatím není generován stabilní příjem. Může se počítat s týdny ale někdy i s měsíci. Záleží na poptávce v daném odvětví a zejména na přístupu podnikatele k riziku (Svobodová & Andera, 2017).

Zdroje financování

V rámci zakladatelského rozpočtu se stanovily všechny položky, které bude nutné pro začátek podnikání pořídit. Nyní je pomocí zahajovací rozvahy možné staticky zaznamenat majetek podniku při zahájení činnosti a zdroje jeho financování. Jelikož není možné vlastnit víc majetku, než je možné mít zdrojů, musí zde platit bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy firmy. Aktiva přitom představují majetek podniku, kterým firma disponuje. Jsou uspořádány podle funkce, kterou v podniku plní a podle likvidnosti neboli podle času, po který se v podniku využívají. Pasiva pak zobrazují, jakým způsobem bude pořízení majetku financováno. Pro základní přehled v rámci podnikatelského plánu postačí podnikateli vytvořit zahajovací rozvalu ve zkráceném rozsahu (viz tabulka č. 2) (Ernst & Young, 2000).

Tabulka 2: Rozvaha – formát často používaný společnostmi vykazujícími podle IAS (IFRS) v Evropské unii

AKTIVA		PASIVA	
A	Dlouhodobá aktiva	A	Vlastní zdroje
A.I.	Nehmotná aktiva	A.I	Vlastní kapitál
A.II	Pozemky, budovy a zařízení	A.II	Základní kapitál
A.III	Dlouhodobé investice	A.III	Emisní ážio
A.IV	Dlouhodobé pohledávky	A.IV	Fond (přírůstek) z přecenění
B	Krátkodobá aktiva	A.V	Rezervní fondy
B.I	Zásoby	A.VI	Fond z kurzových rozdílů
B.II	Pohledávky	A.VII	Nerozdělené výdělký (zisky)
B.III	Krátkodobé investice	B	Menšinový podíl
B.IV	Peníze a bankovní účty	C	Dlouhodobé závazky a výnosy příštích období
		C.I	Penzijní závazky
		C.II	Odložený daňový závazek
		C.III	Zajištěné půjčky
		C.IV	Výnosy příštích období, přijaté zálohy
		D	Krátkodobé závazky
		D.I	Bankovní úvěry
		D.II	Krátkodobá část dlouhodobých závazků
		D.III	Obchodní a podobné závazky
		D.IV	Dlužné daně
		D.V	Výdaje příštích období, rezervy
AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM	

Zdroj: Ernst & Young, 2000

Plán výnosů a příjmů

Výnosy jsou vyjádřením výsledků podnikání v penězích za určité období. V rámci plánu se vytváří přehled všech plánovaných výnosů. Běžně se v přehledu sledují tyto typy výnosů (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011):

- tržby za prodej výrobků a služeb,
- změna stavu zásob,
- výroba hmotného investičního majetku,
- jiné provozní výnosy,
- zúčtování rezerv a opravných položek,
- finanční výnosy (příjmy z kapitálových investic),
- mimořádné výnosy (dotace, náhrady, prodej majetku apod.).

Je důležité sledovat, zda byly tyto výnosy skutečně uhrazeny či ne. Sleduje se proto i druhý aspekt a to skutečně uhrazené příjmy. Za příjem se považuje peněžní částka, kterou firma skutečně získala za prodaný výrobek či službu. Výnos totiž nemusí být vždy příjmem a zároveň příjem nemusí být vždy výnosem (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Plán nákladů a výdajů

Za náklad je považována jakákoliv spotřeba výrobních prostředků. Jsou vyjádřeny v penězích a podnikatel se snaží o jejich minimalizaci prostřednictvím účelného a hospodárného využívání. Základem efektivního řízení firmy je sledování struktury nákladů. Ty jsou rozdělovány podle druhu, účelu, činností nebo podle závislosti na změnách objemu výroby. Každý způsob členění podnikateli přináší jiné informace. Běžně se náklady nejdříve dělí podle změny objemu výroby na variabilní a fixní. Dále se nejčastěji využívá druhové členění, kdy jsou náklady rozděleny na náklady materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod. (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Jednotlivé druhy nákladů bývají stanoveny už v předchozích částech podnikatelského plánu. Z personálního zabezpečení vycházejí personální náklady, externí výdaje z analýzy dodavatelů a náklady na marketing z marketingového plánu. Dále už je jen potřeba připojit další náklady, které budou v daném období vznikat, a společně se zřizovacími náklady je vytvořen přehled nákladů. I zde je ale nezbytné si uvědomit, že náklady nemusí vždy znamenat také výdaje (Svobodová & Andera, 2017).

Plánované finanční výkazy

Podrobný finanční plán by měl mimo jiné obsahovat také plánované finanční výkazy. Tato část je podstatná zejména v případě, kdy se podnikatel snaží přesvědčit investory či bankéře o výnosnosti svého podnikatelského záměru. Mezi těmito výkazy by neměl chybět plán peněžních toků a plánovaný výkaz zisku a ztráty (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Plán peněžních toků neboli cash flow zaznamenává příjmy a výdaje firmy. Díky výkazu cash flow je možné zachytit postupný náběh příjmů i případnou sezónnost v průběhu prvního roku podnikání. Při tvorbě je možné využít metodu přímou nebo nepřímou. Přímá

metoda sestavení je detailnější a zaznamenává pouze skutečně realizované peněžní transakce. Nepřímá metoda naopak počítá s nákladovými a výnosovými položkami. Pro potřeby podnikatelského plánu je proto vhodnější věnovat se spíše metodě přímé. Sestavení výkazu přímou metodou je představeno pomocí tabulky č. 3. Ideální je, pokud je cash flow na konci měsíce kladná. V případě záporné hodnoty cash flow vzniká podniku nebezpečí, že nebude schopen hradit své závazky (Český účetní standard pro podnikatele č. 023; Přehled o peněžních tocích, 2002).

Tabulka 3: Příklad sestavení výkazu o peněžních tocích přímou metodou

Peněžní toky z provozní činnosti	
+	Peněžní příjmy od zákazníků
-	Peněžní výdaje dodavatelům a zaměstnancům
+	Peněžní prostředky tvořené z provozních operací
-	Placené úroky
-	Placené daně
Peněžní toky z investiční činnosti	
-	Čistá platba za dceřiný podnik
-	Nákup dlouhodobých hmotných aktiv (pozemků, budov a zařízení)
+	Výtěžek z prodeje dlouhodobých aktiv
+	Přijaté úroky
+	Přijaté dividendy
Peněžní toky z financování	
+	Výtěžky z emise akcií vlastního kapitálu
+	Výtěžky z dlouhodobých půjček
-	Platba závazků z finančního leasingu
-	Placené dividendy
Kursový rozdíl peněžních položek	
+/-	Čisté zvýšení nebo snížení peněz a peněžních ekvivalentů
+/-	Peníze a peněžní ekvivalenty na počátku období
+/-	Dopady kurzových rozdílů na peněžní položky
Konečný stav peněžních prostředků	

Zdroj: Vašek, 2006

Jedním ze základních cílů podnikatelské činnosti je vytvářet zisk, tedy mít dlouhodobě kladný výsledek hospodaření. Zisk je vytvořen v případě, že výnosy za dané období převýší náklady s tímto obdobím spojené. Pokud je tomu naopak a náklady převýší výnosy, nejde o zisk, ale podnik vykazuje ztrátu. Pro přehledné zachycení těchto informací je vytvářen plánovaný **Výkaz zisku a ztráty** neboli výsledovka. Tento účetní výkaz zaznamenává výnosy, náklady a výsledek hospodaření za určité časové období. Zisk případně ztráta je přitom členěna na provozní, finanční a mimořádnou. Pomocí výsledovky lze zjistit nejen výsledek hospodaření ale i obrat firmy, přidanou hodnotu, externí náklady v druhovém členění, výnosy a náklady či rentabilitu tržeb a nákladů. Výsledovka zároveň slouží jako podklad pro výpočet daně. V rámci podnikatelského plánu je tento výkaz používán pro rozpracování prvního roku podnikání, kdy je určeno, jak by měl s největší pravděpodobností vypadat hospodářský výsledek v následujícím období. Základní

struktura výkazu zisku a ztráty je uvedena v tabulce č. 4 (Český účetní standard pro podnikatele č. 019; Náklady a výnosy, 2002).

Tabulka 4: Základní struktura výkazu zisku a ztráty

	Skutečnost v účetním období	
	Běžném	Minulém
Provozní výnosy podle druhů		
Provozní náklady podle druhů		
* Provozní výsledek hospodaření		
Finanční výnosy		
Finanční náklady		
* Finanční výsledek hospodaření		
Daň z příjmů za běžnou činnost		
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost		
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady		
Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
* Mimořádný výsledek hospodaření		
Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění		

Zdroj: Veber & Srpová, 2012

4.3.1 Analýza rizik

Pro zajištění úspěšnosti realizace podnikatelského záměru je potřeba uvědomit si, jaká rizika jsou s touto činností spojena a hlavně, jak je možné tyto rizika eliminovat či jim předcházet. Podnikatel si může být vědom všech těchto rizik, ale reálně je neřeší a spíše se spoléhá na to, že k těmto rizikovým situacím vůbec nedojde. Analýza rizik a návrh řešení rizikových situací by však měla být podstatnou součástí podnikatelského plánu (Svobodová & Andera, 2017).

Ještě než se vytvoří podrobná analýza, je vhodné prokázat, že podnikatel zná své silné i slabé stránky. S tím souvisí i příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Pro tento přehled lze využít **SWOT analýzu**, pomocí které se zkoumají vzájemné vazby mezi silnými a slabými stránkami, mezi příležitostmi a hrozbami. Výstupem SWOT analýzy je seznam nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují činnost podnikatele a na které by bylo vhodné se zaměřit. Tento seznam se stává základem pro další analýzu rizik (Veber & Srpová, 2012).

Nyní je vhodné pokračovat samotnou analýzou. Riziko je chápáno jako negativní odchylka od cíle s nepříznivým dopadem na podnik. Rozlišují se podle podobnosti a podle propojení s dalšími faktory. Většinou se rozlišení vztahuje zejména na identifikaci vnějších a vnitřních rizik. Vnitřní rizika vycházejí z podstaty samotného podniku a podnik je přímo ovlivňuje svou činností. Vnější rizika naproti tomu přichází z okolí podniku a podnik je nemůže přímo ovlivnit. Všechna tyto rizika mají přitom určitou váhu, významnost vlivu a dopadu a také pravděpodobnost s jakou nastanou (Svobodová & Andera, 2017).

Analýza rizik v rámci podnikatelského plánu má dvě funkce. První úlohou je soupis všech předpokládaných rizik, která by mohla nastat a určení jejich pravděpodobností. Kromě

nastínění pravděpodobnosti dopadu rizika na podnik je jejím úkolem také příprava preventivního nebo nápravného opatření pro eliminaci rizika nebo pro jeho snížení (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011). Rozdíl mezi preventivním a nápravným opatřením přitom nesouvisí s časem, ale s mírou dopadu rizika. Funkcí nápravného opatření je snížení dopadu rizika až potom, co riziková situace nastane. Nápravným opatřením je například pojištění. Příkladem může být situace přehřívání stroje a riziko jeho zkratu. Pojištění zde nezabrání tomu, že ke zkratu dojde, ale sníží podnikateli náklady v případě, že porucha nastane. Preventivní opatření naopak slouží k tomu, aby daná riziková situace vůbec nenastala. U příkladu přehřívání stroje a rizika zkratu by se pak podnikatel věnoval prevenci ve formě revizí či oprav a zamezil tak možnost vzniku rizikové situace (Fotr & Švecová, 2010).

Soupis všech rizik, jejich pravděpodobností, vlivu a dopadu lze provádět pomocí expertního hodnocení. **Expertní hodnocení** je v podstatě odborný odhad významnosti rizika s ohledem na plánované cíle firmy. Riziko je v tomto případě posuzováno podle dvou hledisek – podle pravděpodobnosti výskytu a podle intenzity dopadu. Čím vyšší je pravděpodobnost a čím vyšší je intenzita dopadu, za tím více významné je dané riziko považováno. Expertní odhad však nemůže být vždy zcela přesný. Je ovlivněn nepředvídatelností posuzovaných faktorů a zkušeností osoby zpracovatele (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Po hodnocení je závěrečná část analýzy rizik věnována stanovení opatření ke snížení rizika. Zde jsou k jednotlivým rizikům přiřazována nápravná či preventivní opatření. Pro snížení rizika se často používá například diverzifikace, dělení rizika či přesun rizika na jiné subjekty (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

4.3.2 Vyhodnocení projektu

V závěru každého podnikatelského plánu by mělo být zhodnoceno, zda je podnikatelský plán efektivní a realizace podnikatelského záměru uskutečnitelná. To lze provést buď jako souhrn zjištěných poznatků anebo pomocí finančních ukazatelů. V našem případě jsou stěžejní informace získané při tvorbě finančního plánu, jelikož rozsah našeho podnikání není příliš velký. (Botha & Robertson, 2014).

Pro vyhodnocení využijeme výpočet diskontované doby návratnosti počáteční investice a ukazatel rentability investic. Pomocí těchto ukazatelů budeme moci posoudit, zda a za jak dlouhou dobu se nám navrátí do podnikání vložené prostředky. Čím rychlejší návratnost bude, tím nižší riziko neúspěchu budeme podstupovat (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Může nastat i taková situace, že podle zjištěných dat by realizace podnikatelského plánu nebyla zisková a neměla reálnou šanci na úspěch. V tomto případě můžeme být spokojeni, že byla provedena podrobná analýza a nepustili jsme se bezhlavě do předem ke krachu odsouzeného podnikání. Nyní máme díky tomu možnost přemýšlet o potřebných změnách či o úplné změně nápadu (Svobodová & Andera, 2017).

5 Sběr dat a teoretické nástroje analýzy trhu

Většinu svých rozhodnutí provádí podnikatel na základě svých názorů a zkušeností. Často se spoléhá na svou intuici a iracionální myšlení. V rámci podnikatelského plánu je potřeba se rozhodnout v mnoha otázkách. Vše by přitom mělo probíhat na základě informací získaných z výzkumu. Stěžejním výzkumem je v tomto případě výzkum marketingový (Tarka, 2018).

Základem marketingu je výměna hodnot mezi zákazníkem a výrobcem či poskytovatelem služby. Podmínkou dlouhodobé úspěšnosti a spokojenosti obou stran je proto dobrá znalost potřeby spotřebitele a trhu a schopnost flexibilně reagovat na změny v zákaznických preferencích a podmínkách daného odvětví. V dnešní době se může zdát, že všechny potřebné informace lze snadno dohledat pomocí nejrůznějších databází či internetu. Většina problémů je však příliš komplexní a navíc se razantně zvyšuje dynamika změn. Jednoduše, co platilo včera, nemusí platit dnes. Míra rizika neurčitosti je velmi vysoká. Dokonalá znalost spotřebitele a trhu je téměř nemožná a pochopení potřeb zákazníků a trhu samotného se stává významnou konkurenční výhodou. K získávání informací o spotřebitelském chování, konkurenci, trendech či vývoji je potřeba specifický přístup marketingového výzkumu. Tento výzkum slouží k získání objektivních a podložených faktů pro optimální rozhodování podnikatele (Tahal R. , 2017).

Výzkum bývá často opomíjen, jelikož sběr klíčových informací může být často náročný a zdoluhavý proces. Pro pochopení stavu a vývoje trhu a pro stanovení prognóz očekávaného spotřebitelského chování je ho však potřeba. Marketingový výzkum může navíc sloužit také jako ověření již dříve provedených rozhodnutí (Karlíček, Základy marketingu, 2018).

Cílem marketingového výzkumu je získání informací o marketingovém prostředí a jejich shrnutí jako podklad pro další rozhodování. Proces výzkumu lze rozdělit do několika částí a to na systematický sběr informací, jejich analýzu a následnou interpretaci (Karlíček, Základy marketingu, 2018)

Nejprve je potřeba rozhodnout o formě výzkumu, tedy zda bude prováděn výzkum kvantitativní či kvalitativní. Kvantitativní výzkum pracuje s velkými reprezentativními vzorky respondentů a jeho výsledkem jsou popisné měřitelné informace. Kvalitativní výzkum proti tomu nezkoumá četnost jevů, ale jejich příčiny a vzájemné vztahy (Tahal R. , 2017). Následující podkapitoly budou zaměřeny zejména na kvantitativní formu primárního výzkumu, jelikož tato forma je použita následně i v praktické části práce.

5.1 Sběr dat kvantitativního výzkumu

V rámci marketingového výzkumu se pracuje s rozdílnými typy dat. Data lze získat z různých zdrojů pro různý účel. Některá data může mít zpracovatel již k dispozici, některá je teprve potřeba sesbírat, některá mohou být součástí databází anebo jiné je nutno získat v okolí firmy. Podle typu použitých dat a jejich zdrojů pak bývají pojmenovány jednotlivé metody marketingového výzkumu (Karlíček, Základy marketingu, 2018).

Data neznamenají totéž co informace. Pod pojmem data se skrývají záznamy čísel, slov, zvuků nebo obrazů. Je to v podstatě vše, co je získáno v průběhu výzkumného procesu, například kolonky vyplněné v dotazníku nebo zvuková nahrávka z rozhovoru. Data můžeme dělit na tvrdá a měkká, interní a externí nebo primární a sekundární. Informace jsou proti tomu výsledkem analýzy těchto pořízených dat. Jsou tedy relevantním výstupem analýzy všech získaných dat, čili nepřeborného množství čísel, dotazníků či nahrávek (Tahal R. , 2017).

Sběr dat je jedna z nejdůležitějších fází výzkumného procesu. Tomu přispívá i to, že se jedná o finančně nejnákladnější fázi. Součástí sběru dat je příprava dotazníku, případně scénáře a odměn pro tazatele či respondenty. Je nutné se této části podrobně věnovat, jelikož se dá z finančních a časových důvodů jen obtížně opakovat. Pokud by se této části nevěnovalo dostatečné úsilí, mohlo by se odrazit i ve výsledných datech, kdy například při špatné formulaci otázky může dojít k zavádějícím odpovědím (Tahal R. , 2017). Ještě než však dojde k samotnému sběru dat, je potřeba stanovit cíle výzkumu, určit zdroje informací a stanovit výzkumné metody (Karlíček, Základy marketingu, 2018).

5.1.1 Stanovení cíle výzkumu

U každého výzkumu by mělo být známo, za jakým účelem je výzkum prováděn. Cílem výzkumu by nemělo být pouze získání co nejvíce informací, ale měl by vycházet z problému, který je pomocí výzkumu řešen. Díky správné definici výzkumného cíle bude zamezeno provádění zbytečného či zavádějícího šetření (Tahal R. , 2017).

5.1.2 Zdroje informací

Po určení cíle se definují zdroje informací, které je vhodné pro daný výzkum použít. Zpravidla jsou těmito zdroji většinou klíčové subjekty na trhu, přesněji zákazníci, experti, distributoři, dodavatelé, konkurenti apod. Zdrojem však mohou být také nejrozličnější databáze či jiné studie (Tahal R. , 2017).

Úplné a výběrové šetření

Zároveň zde vyvstává otázka, zda bude prováděno úplné nebo pouze výběrové šetření. Při **úplném šetření** jsou data získávána od všech jednotek základního souboru, přičemž základním souborem se rozumí množina všech prvků, na které se budou vztahovat výsledky výzkumu. Získaná data jsou v tomto případě naprosto přesná a neexistuje zde žádná odchylka výstupních dat od reality. Jeho realizace je však velmi náročná a nákladná. Realizuje se jen velmi zřídka, například při sčítání lidu nebo při výzkumech s velmi malým základním souborem (Tahal R. , 2017).

Při **výběrovém šetření** se data získávají pouze od vybraných jednotek základního souboru. Sledování zkoumané vlastnosti neprobíhá u všech jednotek, ale pouze v rámci výběrového souboru. Ten se stanovuje tak, aby svou strukturou nejlépe odpovídal souboru základnímu. Tento způsob šetření bývá hojně využíván pro svou časovou, organizační a finanční nenáročnost (Tahal R. , 2017). I z tohoto důvodu je výběrové šetření zvoleno jako vhodná metoda výzkumného šetření v praktické části práce.

Metody výběru respondentů

Většina prováděných marketingových výzkumů je založena na výběrovém šetření. Zde je důležité zaměřit se na výběr respondentů a vytvoření výběrového souboru tak, aby mohl být reprezentativním vzorkem souboru základního. Pro vhodné stanovení tohoto souboru je možné využít několik statistických metod (Tahal R. , 2017):

- prostý náhodný výběr,
- kvótní výběr,
- systematický výběr,
- stratifikovaný výběr,
- a další (metoda sněhové koule, úsudkový výběr).

Ze statistického pohledu je nejlepší metodou **prostý náhodný výběr**. V tomto případě je ze základního souboru náhodně vybrán požadovaný počet prvků, který vytvoří výběrový soubor. Tento typ výběru tak není nijak subjektivně ovlivněn a je pouze výsledkem matematického algoritmu (Tahal R. , 2017).

U ostatních metod je výběr pod určitým vlivem realizátora. Při **kvótním výběru** je soubor vytvářen pomocí kvótních znaků, kdy volba těchto znaků zcela závisí na úsudku realizátora. **Systematický výběr** je jakousi variací na prostý náhodný výběr, kdy je první respondent vybrán náhodně a další jednotky jsou následně vybírány ve stejném intervalu. **Stratifikovaný výběr** zase pracuje s podskupinami, které určuje sám realizátor. Dále je možné se setkat i s dalšími typy výběrů například s metodou nabalování sněhové koule. Při této metodě realizátor výzkumu osloví určitý počet respondentů výběrového souboru a ti mají následně za úkol oslovit další respondenty. (Tahal R. , 2017).

5.1.3 Stanovení výzkumných metod sběru dat

Nyní už je stanoven cíl výzkumu i potřebné zdroje. Následuje volba výzkumné metody. Vybranou výzkumnou metodou může být pozorování, experiment nebo dotazování (Karlíček, 2018).

Velmi účinnou metodou je **pozorování**. Slouží pro zjištění, jak se zákazník chová při nákupu či při spotřebě nebo například i pro zjištění vývoje návštěvnosti na provozovně. Výhodou pozorování je to, že pozorování jedinci neví, že jsou zkoumáni a chovají se tak zcela přirozeně. Míra zkreslení získaných informací je proto mnohem nižší než v případě dotazování. Na druhou stranu ale nelze touto metodou zjistit, proč se zákazník chová, tak jak se chová. Navíc pozorovatel může výsledky zkreslovat. Pozorovací technikou je například mystery shopping, oční kamera či etnografická studie (Karlíček, 2018).

Další základní metodou primárního výzkumu je **experiment**. Při experimentu se sleduje určitý faktor neboli nezávisle proměnná a její velikost dopadu na proměnnou závislou. Testuje se například vliv změny ceny na prodeji či zisku. Testovat se mohou ale také například i produkty, reklama či obal produktu. Experiment může probíhat v terénu, kde se účastníci experimentu chovají zcela přirozeně, nebo v laboratorních podmínkách, kde sice mohou být výsledky zavádějící, ale podmínky jsou zcela v rukou výzkumníků.

Výsledky experimentů bývají mnohdy významnější než u jiných metod. Tato technika je však oproti ostatním metodám časově i finančně nákladnější (Karlíček, 2018).

Nejčastěji volenou metodou bývá **dotazování**, kdy je tazatel v přímém kontaktu s respondentem. Toto dotazování přitom může být osobní, telefonické, písemné nebo může probíhat za pomoci online prostředí (Karlíček, 2018).

Metodou, která se dnes již hojně využívá, je *online dotazování*. Tato nejrozšířenější technika dotazování je v podstatě formou písemného dotazování, kdy vyplnění dotazníku probíhá v online prostředí. Výhodou je zde nejen pohodlí tazatele a respondenta, ale je zde také možné používat nejrůznější audiovizuální a interaktivní prvky. Navíc je tato metoda jednoznačně nejlevnější a nejrychlejší. Nevýhodou ale zůstává chybějící interakce mezi tazatelem a respondentem a také náročné zajištění reprezentativního souboru respondentů. Stále platí pravidlo, že ne každý je na internetu. Tato forma dotazování je tak vhodná pouze v případě, kdy se cílová skupina na internetu nachází, například studenti či mladí lidé (Karlíček, 2018). To odpovídá i cílové skupině definované v praktické části práce. Online dotazování proto bylo také metodou zvolenou pro provedení marketingový výzkum.

5.2 Analýza kvantitativních dat

Po určení výběrového souboru, techniky sběru dat a samotném provedení sběru následuje analytická část marketingového výzkumu - zpracování všech získaných dat. Forma získaných dat se odlišuje podle zvolené výzkumné metody. Při použití online dotazníku má nyní výzkumník k dispozici datovou matici. V případě papírového dotazníku je možné využít několik variant zpracování a to software pro skenování dat, které se následně převedou do datové matice nebo využití lidských zdrojů a ruční přepis dat do elektronické podoby (Tahal R. , 2017).

Se získanými daty se dále pracuje. Způsob zpracování se liší podle typu proměnné. Kvalitativní data mohou být nominální nebo ordinální. Kvantitativní se zase rozdělují na proměnné intervalové a poměrové nebo diskrétní a spojitě. Data se následně čistí a zjišťují se chybějící hodnoty. Dále se pokračuje vážením, kdy se každému faktoru stanovuje váha vlivu na závislou proměnnou. Po čištění a vážení se pokračuje průzkumovou analýzou. V rámci průzkumové analýzy se u proměnných určují četnosti, míry polohy a variability a u kvantitativních proměnných i míry koncentrace. U dat se následně může zjišťovat také jejich vzájemná závislost (Tahal R. , 2017).

5.3 Interpretace a návrh doporučení

Závěrem celého výzkumného procesu je interpretace výsledků. Jejím cílem je poskytnout odpovědi na stanovené otázky a hypotézy. Forma interpretace se liší podle toho, zda jsou výsledky prezentovány osobně nebo pomocí písemné zprávy a také podle toho, pro koho jsou výsledky určeny. Výsledná zpráva by totiž měla vždy odpovídat představám a potřebám zadavatele. Výstupní informace mohou být představeny v různých formách. Základními typy výstupů jsou statistická data a tabulky, prezentace s komentáři či jiné reporty (Tahal R. , 2017).

6 Tvorba podnikové strategie

Vytvoření podnikatelského plánu a získání potřebných zdrojů jsou prvním krokem podnikatele k zahájení podnikatelské činnosti. Hned v začátku je však potřeba věnovat se podnikové strategii, jelikož všechny aktivity v podnikatelském plánu by měly vycházet z dlouhodobé strategie podniku. Vytvoření této strategie je klíčovou úlohou podnikatele a má významný vliv na fungování a úspěch firmy v následujících několika letech (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Stanovená strategie se stává základem pro další rozhodování, plánování a realizaci všech dílčích cílů. Strategie a její cíle jsou nadřazeny všem dalším aktivitám a dílčím cílům jednotlivých útvarů podniku. Krátkodobé cíle se jednoduše musí vždy přizpůsobit těm dlouhodobým a plány jednotlivých útvarů by měly vždy vycházet z dlouhodobého strategického plánu. Strategie však zejména u malých podniků není vždy zpracována ve formě písemného dokumentu a podnikatel ji často nosí spíše ve své hlavě. Vytvářet rozsáhlý strategický dokument se je zejména v začátku podnikání zdá jako zbytečně náročná aktivita. I přestože se ale podnikatel rozhodne strategický plán nevytvářet, měl by ho alespoň zakomponovat do svého podnikatelského plánu. Plán je díky tomu rozšířen o výhled do několika dalších období a ukazuje, že je podnikatel připraven na budoucnost, ať bude jakákoli (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

6.1 Nutnost strategie

Většina českých firem věnuje svůj čas spíše operativním činnostem a na dlouhodobé plánování často nezbyvá čas. Význam dlouhodobé podnikatelské strategie se mnohdy zcela podceňuje, přitom každá firma, která chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, by měla mít stanovený dlouhodobý směr. Strategie navíc firmě pomáhá nalézt a zaměřovat se na svou konkurenční výhodu, kontroluje efektivitu stávajících aktivit a definuje množství zdrojů, kterými podnik disponuje. Mezi základní charakteristiky významu strategie dále patří (Charvát, 2006):

- Stanovená strategie ovlivňuje dlouhodobý směr podniku.
- Pomocí strategických rozhodnutí podnikatel dosahuje určité výhody.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit firmy.
- Strategie může být chápána jako přizpůsobení podnikatelských aktivit určitému prostředí.
- Strategie s využitím zdrojů a kvalifikací firmy slouží pro tvorbu příležitostí.
- Strategie může firmu vést ke změně hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí významně ovlivňují rozhodnutí v operativě.

6.2 Mise a vize firmy

Definovaná strategie pomáhá firmě dlouhodobě dosahovat svých cílů. Pod pojmem dlouhodobě se skrývá dlouhodobé řízení, které se tedy neprojeví hned, ale jeho výsledky je možné vidět až v delším časovém horizontu. Strategické řízení je cesta, a aby bylo jasné

kam jet, je potřeba znát cíl. Cestu stručně definuje mise firmy neboli poslání. Cíl, kam se chce podnik po této cestě dostat, je popsán pomocí firemní vize (Charvát, 2006).

6.2.1 Mise

Mise je v podstatě písemné vyjádření poslání firmy. Jejím obsahem bývají většinou etické nebo společenské hodnoty. Prostřednictvím mise firma představuje svému okolí svou činnost v lepším světle a ukazuje, že jejím účelem je něco víc než prosté generování zisku. Svou přítomností na trhu firma přináší také společenský, regionální či duchovní přínos. Mise jednoduše ukazuje, proč firma vlastně existuje. Pro správné pochopení a přijetí mise je potřeba misi dobře formulovat. Většinou je komunikována jako dobře zapamatovatelný slogan. Ten nemusí být zcela přesný, ale má spíše filozofický charakter. Postačí, pokud bude jasný a jednoduchý pro psané i mluvené použití (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

6.2.2 Vize

Vize udává dlouhodobý směr firmy. Popisuje stav firmy, jakého by chtěl podnikatel dosáhnout v následujících obdobích. Je mnohem konkrétnější než mise, ale nespočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Jde o jasné vyjádření budoucího stavu podniku v jednoduchém a srozumitelném formátu pro všechny zainteresované osoby. Vize představuje budoucí chování firmy a ukazuje, čím chce firma být (Charvát, 2006).

6.3 Strategická situační analýza

Při tvorbě strategie je potřeba provést nejrůznější analýzy. Tyto analýzy slouží pro zjištění současného stavu firmy a jejich současných zdrojů. To vše je potřeba pro rozpoznání, zda je možné pomocí dostupných zdrojů dosáhnout stanovených cílů. V mnoha podnicích se podnikatelé aktivitám strategické situační analýzy věnují, ale tyto aktivity nevnímají přímo jako strategickou analýzu, ale spíše jako součást běžné operativy. (Charvát, 2006).

Při tvorbě analýzy se používají nejrůznější metody a nástroje. Pomocí strategické situační analýzy se firma zkoumá podrobněji ze dvou pohledů a to uvnitř a vně firmy. Jak vypadá podnik zevnitř, je označováno jako interní analýza. Jaký vztah má firma ke svému okolí je pak zkoumáno pomocí externí analýzy (Charvát, 2006). V našem případě je strategická situační analýza v podstatě průzkumem trhu. Daná metodika je použita v podnikatelském plánu pro rozbor vnějšího i vnitřního okolí.

6.3.1 Externí analýza

Pomocí externí analýzy je zkoumáno okolí firmy. Slouží k identifikaci faktorů, které ovlivňují chod podniku a jeho existenci a které firma sama nedokáže přímo ovlivnit. Může být ale také nástrojem pro nalezení potenciálních hrozeb a příležitostí. V rámci podrobné externí analýzy je možné rozbor podrobněji členit na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Analýza makrookolí

Na firmu působí na trhu nejrůznější vlivy z různých prostředí. Firma je ovlivněna situací ve státě, na daném kontinentu i ve světě. Cílem analýzy makrookolí je odhadnout účinek

změn v okolním prostředí, které by mohli firmu určitým způsobem ovlivnit. Tento úkol je většinou řešen pomocí PEST analýzy (někdy též rozšířené PESTEL analýzy). Tato analýza slouží k identifikaci a zkoumání vnějších faktorů v rámci několika prostředí. Jaká prostředí jsou pro danou firmu významná, se přitom odvíjí od typu podnikání. Většinou ale bývá zkoumána oblast politická, ekonomická, sociální a technologická (často také ekologická a legislativní) (Koráb, Peterka, & Režňáková, 2008). U každého prostředí jsou pak označovány faktory, které by mohly ovlivnit chod a existenci podniku a kterým bude proto potřeba věnovat pozornost (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Analýza mikrookolí

Za mikrookolí už je považováno pouze odvětví, ve kterém firma působí. Analýza mikrookolí se tak zaměřuje zejména na strukturu odvětví, jeho ziskovost, současné trendy a klíčové faktory, které vedou ke změnám v daném oboru (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Jednou z používaných metod analýzy mikrookolí je například Porterův model pěti sil. Tento model zkoumá konkurenty podniku a jejich sílu na trhu. Cílem není pouze identifikace reálně existující konkurence, ale také vymezení potenciálních konkurenčních sil. S pomocí tohoto modelu je možné detailně pracovat a věnovat se podrobně každému konkurentovi. Pro účely podnikatelského plánu a orientaci při stanovení podnikové strategie však postačí jednoduchý rozbor pěti obecných oblastí, kde je potřeba sledovat možné hrozby ze strany buď již existujících, nebo teprve možných konkurentů. Za těmito oblastmi se skrývá 5 konkurenčních sil a to síla vnitřní konkurence, potenciální konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů (Koráb, Peterka, & Režňáková, 2008).

6.3.2 Interní analýza

Interní analýza je nástrojem pro odhalení silných a slabých stránek firmy a identifikaci konkurenční výhody. Úkolem této analýzy je definice dostupných zdrojů a specifických předností, kterými podnik oproti svým konkurentům disponuje. Tyto zdroje a přednosti totiž nestačí pouze využívat, ale aby byla firma úspěšná, je nutné je také udržovat a rozšiřovat. Patří sem zejména majetek, ale také schopnosti a dovednosti managementu a dalších pracovníků firmy (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Interní analýza v podstatě prostupuje celý podnikatelský plán, zejména pak plán marketingový. V této části je totiž nutné definovat konkurenční výhodu firmy a její další rozvoj a využití možných zdrojů. Marketingový plán přitom přímo vychází z podnikové strategie, což jednoznačně stanovuje, že interní analýza by měla být nezbytnou součástí přípravných fází tvorby podnikatelského plánu (Koráb, Peterka, & Režňáková, 2008).

6.4 Stanovení strategie a její implementace

Vytvoření strategického rámce je základem pro zajištění dlouhodobého plnění stanovených cílů a očekávání zájmových stran. Měla by být jedinečná a jejím stavebním kamenem by měly být zejména schopnosti a přednosti firmy. Pomocí strategie by měla být využívána a dále rozvíjena konkurenční výhoda firmy. Přitom se sleduje dosažení vize, hledají

se nové příležitosti a naopak se firma brání proti možným hrozbám (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Vše přitom probíhá v určitém prostředí, v určité kultuře a v pozadí organizační struktury. Strategie, kultura a struktura na sebe přitom vzájemně působí a při vhodném výběru by si tyto prvky měly vzájemně vyhovovat. Strategii netvoří pouze jeden člověk, ale na její přípravě se podílí tým lidí. Součástí tvorby strategie je tak i určitá definice firemní kultury a struktury. Kultura ukazuje, jak ve firmě probíhají jednotlivé procesy, a struktura představuje, jak jsou lidé ve firmě řízeni. Nelze říct, že některé formy kultury a struktury jsou špatné. Mohou být ale v dané situaci zvoleny nevhodně (Charvát, 2006).

Strategii lze dělit podle zaměření na 3 typy a to na strategii konkurenční, investiční a strategii růstu a rozvoje (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011):

- Základem **konkurenční strategie** je vymezení se proti konkurenci. Firma pomocí této strategie určuje, jakým způsobem chce v budoucnu ovlivňovat konkurenční sílu v odvětví a jak plánuje měnit strukturu a atraktivnost odvětví. Pro stanovení této strategie je vhodné pracovat s jedním nebo s více strategickými nástroji, které podnikateli pomohou stanovit vhodné zaměření. Tímto nástrojem je například Ansoffova matice čtyř strategií či Porterovy konkurenční strategie.
- **Investiční strategie** se zaměřuje na významné zdroje firmy, nejen finanční ale i lidské. Je ovlivněna životní cyklem odvětví, jelikož vychází z přesvědčení, že je potřeba se tomuto životnímu cyklu přizpůsobit. Současná situace v odvětví má totiž výrazný vliv na investice, tedy i na investiční náklady, marketing apod. K investicím se tak přistupuje odlišně v etapě vzniku odvětví, jeho růstu, ustálení, dospívání, úpadku či při jeho restrukturalizaci.
- Směr dalšího růstu firmy je stanoven pomocí **strategie růstu a rozvoje**. Firma se zde rozhoduje, zda půjde cestou vertikální integrace, globální expanze či diverzifikace. Vertikální integrace znamená rozšiřování firmy v rámci logistického řetězce. V rámci této integrace je možné vydat se různými směry. Jedním z těchto směrů je například propojení výroby a přepravy. Globální expanzi lze naopak chápat jako horizontální integraci, kdy firma hledá nové kanály a začíná působit i za hranicemi své země. Zde rozvíjí multinacionální či globální strategie. Poslední strategií růstu a rozvoje je strategie diverzifikace, kde firma rozšiřuje své aktivity o nové položky. Může jít o aktivity příbuzného či zcela nového charakteru.

Během tvorby strategie podnikatel prošel několika etapami. Tvorba a výběr vhodné strategie však byla tou snazší částí. Nyní je na řadě implementace, nejnáročnější část strategického řízení, jejíž proces je potřeba neustále kontrolovat a sledovat zda podnik opravdu směřuje tam, kam se chce dostat (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

7 Podnikatelský plán rozvoje podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy

V předchozích kapitolách byly shrnuty teoretické poznatky týkající se podnikání a tvorby podnikatelského plánu. Nyní následuje praktická část, která se zaměřuje na reálný podnikatelský záměr a tvorbu podnikatelského plánu pro představení a zhodnocení projektu rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy. Po krátkém seznámení s podnikatelským konceptem a po strategické situační analýze následuje stanovení dílčích plánů a postupů pro dosažení vytyčeného cíle.

7.1 Účel podnikatelského plánu

Cílem podnikatelského plánu je ujištění o reálnosti uskutečnění a konkurenceschopnosti podnikatelského záměru rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy na trhu rukodělných výrobků. Jelikož je v současné době podnikatelská činnost již realizována a hovoříme nyní pouze o rozšíření, nikoli založení nové činnosti, budeme tento záměr dále označovat jako „projekt“. Plán přitom slouží jako souhrn všech zdrojů potřebných pro zahájení tohoto projektu a další činnosti s ním spojené. Obsahem jsou také informace o tom, jak tyto zdroje získat, a o způsobu jak budou tyto zdroje investovány.

Účelem plánu je ubezpečení, že rozšíření současného podnikání zajistí dostatečnou ekonomickou návratnost a bude dlouhodobě ekonomicky výhodné. Zahájení projektu je navíc podmíněno doloženými argumenty pro prokázání pozitivního přijetí plánované podnikatelské činnosti potenciálními zákazníky a prospěšnosti pro své okolí.

7.2 Shrnutí

Podnikatelský plán je zaměřen na vytvoření rodinné firmy. Naší činností bude **výroba a prodej originálních ručně pletených módních doplňků a bytových dekorací, šité módy a módní doplňků a dřevěných handmade výrobků**. Naším výrobkům věnujeme speciální péči, kdy bude každý výrobek originálem, který u nikoho jiného nenajdete.

Základem našeho podnikání bude **přátelské jednání a individuální přístup k zákazníkovi**. Naší misí se stalo pletení a šití veselých barevných doplňků, módních kousků a dekorací, které jejich budoucím majitelům přinesou radost z každého dne. Naší vizí je trvalý rozvoj brandu, kdy bychom chtěli z malé značky Frenklin vybudovat konkurenceschopnou rodinnou firmu. V následujících 5 letech bychom chtěli získat stabilní tržní podíl v oblasti handmade a vybudovat komunitu lidí se zájmem o naše typy výrobků.

Používanou právní formou bude v prvních měsících rodinná živnost. Po zahájení činnosti a následujícího rozvoje v příštích 6 měsících, bude založena společnost s ručením omezeným operující pod obchodním jménem **Frenklin s.r.o.**.

Naše výrobky spadají do odvětví handmade. Tomuto typu výrobků se v současné době daří a pozitivní růst poptávky bude pravděpodobně i nadále pokračovat. Počet zájemců o ručně vyrobené produkty roste a to nejen díky individualizovaným produktům, ale zákazníci

těmto výrobkům přisuzují vyšší kvalitu než u výrobků běžné masové výroby. Naší cílovou skupinou se přitom stanou **sportovně založené mladé ženy ve věku od 15 do 35 let**. Tento cílový trh zaujímá až 700 tisíc potenciálních zákazníků.

Prodej bude probíhat prostřednictvím online prostředí s využitím vlastních webových stránek, sociálních sítí a internetového tržiště. Pro propagaci využijeme placené služby těchto platforem. Podstatnou částí propagace však pro nás bude zejména doporučení mezi spotřebiteli. Důraz proto bude kladen na spokojenost zákazníků, abychom dosáhli pozitivních hodnocení a následného doporučování.

Podnikání bude pro nás zejména v začátcích pouze **vedlejší činností k hlavnímu pracovnímu poměru**. Významným rizikem po nás bude velký konkurenční boj. Současný trh je poměrně nasycený a udržet si na něm svůj podíl bude náročné. Zmírnit dopady tohoto rizika chceme neustálým zlepšováním kvality naší výroby i dalších aktivit prostřednictvím našeho hlavního cíle být tu pro zákazníka a plnit jeho přání.

Podle přiloženého finančního plánu lze předpokládat, že **je zde reálná šance na vytvoření fungujícího rodinného podniku**. Počáteční investice ve výši 83 tisíc korun by se podle očekávaných prodejů měly navrátit ve formě zisku už v průběhu prvního roku činnosti. Výnosnost dané podnikatelské činnosti byla tak vyhodnocena kladně a to v celkové výši 15 procent.

Činnost rodinné firmy by měla být jednoznačně více zisková a ekonomicky výhodnější než podnikání jednotlivce. Založení našeho rodinného podnikání se ale nejeví jako příliš výnosné. Realizace je sice možná s určitým ziskem a výdělkem pro všechny zapojené členy, avšak není přímo prostředkem pro navýšení bohatství. Zahájení popsaného projektu nás i přesto láká. Naším primárním cílem totiž není zisk, ale spíše seberealizace a uspokojení z úspěšně fungujícího rodinného podnikání.

7.3 Popis podnikatelské příležitosti

Následující kapitoly jsou věnovány již fungujícímu projektu na trhu rukodělných výrobků. Hlavním aktérem se v této části práce stávám já, autorka práce, jelikož jsem zde zároveň realizátorkou projektu. Projekt je zaměřen na rozšíření podnikání. Současná forma, která má být dále rozšiřována je podnikání jednotlivce. Jednotlivcem je zde má sestra, která v současné době podniká na základě živnostenského oprávnění. Její činností je výroba a prodej ručně plných výrobků.

7.3.1 Zrod nápadu

Na úplném začátku byl koníček a záliba v pletení. Výrobky se však začaly pomalu hromadit a bylo potřeba pro ně najít nějaké lepší využití, než pouze uložení v krabici. Zrodil se tak nápad využití internetového tržiště a prodej výrobků online. Mou sestru nejprve zaskočila velikost konkurence, nakonec se ale nedala zastrašit a svůj online krámkem pomalu rozšiřovala. Nyní se po několika letech může pyšnit až stovkami prodaných výrobků a mnoha spokojenými zákazníky.

Cílem této aktivity však nikdy nebyl zisk, ani možnost podnikání. Šlo spíše o hobby, které našlo své uplatnění. Radost z tvorby a prodejů však nakonec nezůstala pouze u mé sestry a rozšířila se i na další členy rodiny. Obchůdek se tak nyní pomalu stává nejen záležitostí jednotlivce a začal nést jméno **Frenklin**. Nyní už s pletením pomáhám i já a výrobky se pomalu rozšiřují i o šité výrobky, jelikož naše matka si do rukou vzala zase šicí stroj. Právě proto se nyní zrodil nápad na rozšíření celého konceptu do stabilního rodinného podnikání.

7.3.2 Charakteristika produktu a služby

Pod jménem Frenklin lze v současné době nalézt pletené výrobky, zejména čepice a čelenky (viz obrázek č. 1 a 2) a šité výrobky jako jsou například plátěné tašky či obaly na knihy (viz obrázek č. 3 a 4). Podrobný přehled současného sortimentu je přiložen jako příloha A.

Obrázek 1: Ručně pletená čepice



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 2: Ručně pletená čelenka



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 3: Látková taška



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 4: Obal na knihu



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Díky růstu poptávky po rukodělných výrobcích a zapojení více členů rodiny se nám nyní naskýtá možnost rozšíření portfolia o další výrobky. Kromě pletených módních doplňků se budeme věnovat i pletené módě a bytovým doplňkům. Ze šitých věcí si zákazník bude moci vybrat mezi módními doplňky nebo i kousky jako jsou například šaty či halenky. Mou zálibou se navíc stává práce se dřevem a objevuje se zde tak možnost rozšíření výrobků i do zcela odlišné oblasti jako jsou dřevěné dekorace či drobný nábytek. Toto odvětví mě stále více zajímá a ráda bych se mu začala více věnovat. Celkový přehled rozšířeného prodejního sortimentu je přiložen jako příloha B.

V rámci nového konceptu podnikání rodinné firmy tak budeme pod naší značnou Frenklin nabízet 3 různé typy výrobků: výrobky pletené, šité a dřevěné. Ručně pletené čepice, kulíšky, čelenky a mnoho dalšího se bude skrývat pod heslem „**Frenklin plete**“. Pletené výrobky budou ručně upleteny z kvalitní akrylové příze českého výrobce. Přidanou hodnotou se zde stává ruční pletení. Tento typ výroby je totiž specifický svou rozmanitostí a zajišťuje, že žádný z výrobků nebude identickou kopií jiného. Každému z výrobků bude věnována speciální péče a výrobky budou originálem, který u nikoho jiného nenajdete. Pod označením „**Frenklin šije**“ zákazník nalezne nejrůznější látkové oděvy či módní doplňky. Zde bude platit stejná zásada originality jako u pletených produktů. Nebude se jednat o velkovýrobu a výrobky budou ušity maximálně po několika kusech. Poslední typ výrobků se bude skrývat pod heslem „**Frenklin a dřevo**“. I zde bude zachována zásada originality, kterou zákazník nemá možnost nalézt u konkurenční hromadné výroby velkých společností.

7.3.3 Právní forma a místo podnikání

Momentálně je koncept Frenklin podnikáním na základě živnostenského oprávnění. Držitelem oprávnění je má sestra Radka Císařová. Živnostenský list je vydán na dobu neurčitou pro následující obory činnosti:

- Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků;
- Výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáčnického a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů;
- Zprostředkování obchodu a služeb;
- Velkoobchod a maloobchod.

Jedná se o živnosti volné. Pro získání oprávnění tak nebylo potřeba prokazovat odbornou ani jinou způsobilost a stačilo splňovat všeobecné podmínky. Jako místo podnikání je uvedeno trvalé bydliště Radky Císařové, tedy adresa ve městě Most. Provoz činnosti však není vázán na zeměpisnou polohu a díky internetovému rozhraní je možné podnikání této činnosti provozovat prakticky odkudkoli.

7.4 Cíle trhu a vlastníků

Výhradním vlastníkem podnikatelské jednotky zůstává i nadále má sestra Radka Císařová jako držitelka živnostenského oprávnění, jelikož na svých bedrech nese veškerou

odpovědnost. Rozhodování však bude rovnoměrně rozděleno mezi mě, autorku práce, a mou sestru. V případě neshody se do rozhodování zapojuje i poslední členka našeho rodinného podniku, naše matka Iva Císařová.

Základním cílem, kterého bychom chtěli v následujícím čase dosáhnout, je rozvoj naší podnikatelské činnosti. Prvním krokem je rozšíření činnosti tak, abychom se do výroby a všech dalších procesů postupně zapojily všechny 3 realizátorky projektu. Naši činnost bychom chtěly postupně rozvinout do plně fungujícího systému. V současné době je chod podnikání poněkud nesouměrný, kdy je výroba i samostatná správa v průběhu roku často přerušována a opět obnovována.

7.4.1 Naše cíle a směr

Jak již bylo dříve popsáno, naše výrobky od Frenklina jsou originální ručně pletené a šité módní doplňky českého původu. Naší **misí** je plést a šít veselé barevné doplňky, které jejich budoucím majitelům přinesou radost z každého dne. Naší **vizi** je trvalý rozvoj brandu Frenklin, založeného zejména na příjemném vystupování vůči svým zákazníkům a plnění jejich přání. V následujících 5 letech bychom chtěli získat stabilní tržní podíl na trhu s rukodělnými módními doplňky a vybudovat početnou komunitu lidí se zájmem o naše produkty.

Hlavním cílem se pro nás stal rozvoj našeho podnikání. První výroba a prodej byla pouze v rukou mé sestry. Její nadšení pro tvoření a podnikání postupem času strhlo i mě a naši matku. Nyní se do podnikání chceme zapojit všechny tři. Milníkem, kterého bychom chtěli dosáhnout, je v následujících několika letech rozšířit živnostenské podnikání do podnikání právnické osoby. Z podnikání jednotlivce se tak postupně stane podnikání rodinné firmy. Naším cílem je do 5 let vytvořit z naší malé značky konkurenceschopnou rodinnou firmu a v horizontu těchto několika let získat až 2 tisíce spokojených zákazníků. Hovoříme tak až o desetinásobném nárůstu současného objemu prodejů při podnikání jednotlivce. Změnu očekáváme zejména díky rozšíření portfolia, zvýšení kapacity výroby, zaměřením se na marketingové aktivity a rozvoj našeho brandu.

7.4.2 Naše strategie

Pro správné vymezení se proti konkurenci použijeme Porterovy konkurenční strategie. Jako nejvhodnější strategie byla pro naši činnost zvolena strategie diferenciacce. Tuto strategii využijeme, jelikož naše výrobky díky osobitosti ručního pletení a šití nelze zcela napodobit, ale také proto, že naši zákazníci mají různorodé potřeby a oceňují originalitu a odlišnost od ostatních výrobků na trhu. Na odlišení se od konkurence se budeme soustředit nejen výrobou a vlastnostmi svých produktů, ale i způsobem komunikace a propagace. Touto cestou budeme chtít zákazníky nejen zaujmout ale zároveň si získat jejich loajalitu.

Při využití strategie diferenciacce však bude náročné stanovit prodejní cenu produktů. I přestože jsem již naznačovala, že zákazníci na našem trhu si rádi připlatí za kvalitu a výjimečnost, jsou stále cenově senzitivní a cenu často porovnávají s ostatními výrobci. Většinou se pak přiklání spíše k levnějším produktům. Ceny našich produktů by tak neměly být příliš vysoké, ale na druhou stranu ani příliš nízké.

Pro naše podnikání si převezmeme také myšlenku diverzifikace. Tato strategie souvisí s rozšířením našeho portfolia. V současné době v nabídce převládají pletené výrobky. V následujících obdobích nabídku rozšíříme o výrobky šité a výrobky dřevěné. Na základě toho, jak se bude jednotlivým větvím našeho portfolia dařit, bude později sortiment přehodnocen a zaměříme se na typ výrobků, který se bude jevit jako nejvíce obrátkový či ziskový.

7.5 Náš zákazník

Naši cílovou skupinou jsou ženy ve věku od 15 do 35 let. Jelikož jsou naše výrobky spíše sportovního vzhledu, cílíme zejména na sportovně založené mladé ženy. Naším typickým zákazníkem je tak například mladá pracující studentka. Má ráda sport a jakýkoli aktivní pohyb. Zimu se snaží trávit převážně na horách. To vše jí zabírá mnoho času. Nechce proto trávit zbytečně moc času v obchodech a vše raději nakupuje na internetu. Nepodporuje fast fashion, masovou neekologickou výrobu, a vyhledává spíše handmade výrobky s příběhem, které ji zaručí originalitu a jedinečnost. Zároveň dává přednost českým výrobkům, kdy přesně ví, kdo její výrobek vytvořil.

7.6 Analýza vnějšího okolí

Naše podnikání a trh samotný ovlivňuje mnoho faktorů, které nedokážeme svou činností přímo ovlivnit. Vliv těchto faktorů je nejzávažnější pro větší podniky, které jsou úzce propojeni se svým okolím a využívají velké množství externích služeb. Naše podnikání zaujímá na trhu velice malou část. Jsme mikropodnikem, který většinu svých činností provádí interně a není pod tak intenzivním vlivem těchto vnějších faktorů. Měli bychom však sledovat, co se kolem nás děje, abychom byli připraveni v případě, že by se v našem okolí odehrála nějaká závažná změna. Zároveň je vždy dobré vědět, v jakém prostředí operujeme a přizpůsobit se podmínkám, které kolem nás panují.

Tabulka 5: PEST analýza Frenklin

PEST analýza - Frenklin			
Politicko-právní	Ekonomické	Kulturně-sociální	Technologické
Legislativa regulující živnostenské podnikání	Vývoj HDP	Demografické faktory	Vývoj nových technologií
Legislativa určující zdanění živnostenského podnikání	Míra nezaměstnanosti	Životní styl obyvatelstva	Změny v informačních technologiích
Vládní nařízení	Průměrná výše důchodů obyvatelstva	Móda, záliby, koníčky	
	Inflace		

Zdroj: vlastní, 2019

Následující podkapitola je proto věnována analýze vnějšího prostředí. Pro analýzu je zvolena metoda PEST analýzy, která okolí zkoumá z několika pohledů a vytyčuje ty faktory, které by mohli náš podnikatelský záměr ovlivnit. Jde tak o důkladný rozbor prostředí politicko-právního, ekonomického sociálního a technologického. Přehled faktorů

jednotlivých prostředí, které mají vliv na činnost podnikatelského záměru Frenklin je shrnut v tabulce č. 5.

7.6.1 Politicko-právní prostředí

Faktory právního prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatele. Jsou úzce spojeny s politickou situací v zemi. Jednotlivé zákony jsou rozsáhlé dokumenty, kterým se nebudeme podrobně věnovat. Při plánování jednotlivých činností je však potřeba jednotlivé vyhlášky a zákony neopomíjet. Pro podnikání v oblasti rukodělných výrobků jde zejména o tyto legislativní normy:

- Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon,
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

7.6.2 Ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory, které mohou mít významný vliv na danou podnikatelskou činnost, řadíme vývoj HDP, míru nezaměstnanosti, průměrnou výši důchodů obyvatelstva a inflaci.

Vývoj HDP

Vývoj HDP výrazně ovlivňuje ekonomickou situaci na trhu a tím i ekonomickou situaci jednotlivých subjektů. Z toho důvodů je důležité vývoj HDP sledovat. Pomáhá podnikateli určit, zda je na trhu pro zahájení daného podnikatelského záměru vhodná situace.

V roce 2018 se české ekonomice dařilo. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost během loňského roku vzrostl o 3 %. K jeho růstu přispěla zejména zvýšená poptávka po kapitálu a také vyšší výdaje na spotřebu domácností. Nejrychlejší tempo růstu bylo navíc zaznamenáno až v posledním čtvrtletí minulého roku (Český statistický úřad, 2019).

Česká ekonomika se momentálně jednoznačně pozitivně vyvíjí, a pokud podmínky zůstanou i dále příznivé, můžeme očekávat podobný vývoj i v následujících obdobích. Pro zahájení podnikatelského záměru jsou tak na trhu vhodné podmínky.

Míra nezaměstnanosti

Podnikatelskou činnost živnostníka nepřímo ovlivňuje také míra nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti totiž působí na výdaje na spotřebu domácností, což má přímý vliv na prodej produktů. Vyšší nezaměstnanost směřuje k nižšímu spotřebnímu koši, což vede ke snížení poptávky po určitých produktech. V tomto případě jsou produkty rukodělné výroby spíše luxusnějšími výrobky, které jsou při nepříznivé situaci nahrazovány levnějšími substituty.

Míra nezaměstnanosti v lednu letošního roku dosáhla na úroveň 75,4 % zaměstnaných, kdy se oproti lednu loňského roku zvýšila o 0,9 %. Obecná míra nezaměstnanosti očištěná od sezónních vlivů tak dosáhla na 2,2 % a meziročně se snížila o 0,3 %. Ukazatele na trhu

práce jsou v současné době stabilní a míra nezaměstnanosti stagnuje na 2,2 % (Český statistický úřad, 2019).

Průměrná výše důchodů obyvatelstva

Stejně jako nezaměstnanost má na činnost podnikatele vliv také průměrná výše důchodů obyvatel. Už víme, že růst HDP byl tažen zejména zvýšenou poptávkou. To podporuje vzrůst průměrné hrubé měsíční mzdy, kdy se v posledním čtvrtletí loňského roku zvýšila oproti roku předchozímu až o 6,9%. Spotřebitelské ceny se přitom zvýšily pouze o 2,1%. Reálné zvýšení průměrné hrubé měsíční mzdy tak dosáhlo na 4,7%, což výrazně zvyšuje objem spotřebitelského koše (Český statistický úřad, 2019).

Inflace

Posledním z definovaných ekonomických faktorů je míra inflace. Průměrná roční míra inflace dosáhla v roce 2018 na hodnotu 2,1%. Oproti předchozímu roku se růst inflace zpomalil o 0,4%. Nyní se inflace ustálila na 2,3 %, což lze považovat za stabilní míru inflace a není v tomto případě potřeba provádět žádná preventivní opatření (Český statistický úřad, 2019).

7.6.3 Kulturně-sociální prostředí

Podnikatelská činnost je ovlivněna také kulturou a současnou sociální situací. Mezi faktory kulturně-sociálního prostředí, které mohou podnikání přímo či nepřímo ovlivnit řadíme demografické faktory, životní styl obyvatelstva, módu, záliby a koníčky.

Demografické faktory

Jelikož jsou naším cílovým zákazníkem sportovně založené mladé ženy ve věku od 15 do 35 let, zajímají nás demografické faktory zejména ohledně skladby obyvatel. Počet obyvatel České republiky se v loňském roce vyšplhal na 10,560 milionu. Z toho přibližně polovinu tvoří ženy, přesně 5,406 milionu obyvatel. Necelých 23%, z toho tvoří ženy ve věku od 15 do 35 let (1,23 milionu obyvatel). Podle predikce Českého statistického úřadu se toto číslo se v následujících letech pravděpodobně nebude nijak výrazně měnit (Český statistický úřad, 2018).

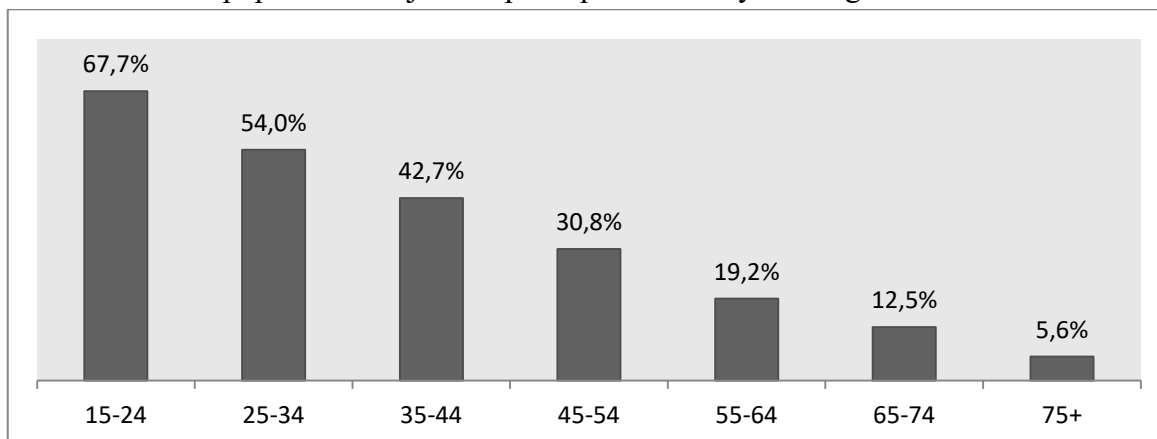
Životní styl obyvatelstva

Ohledně životního stylu je pro nás důležité zejména zapojení do sportovních aktivit. Našimi cílovými zákazníky jsou, jak již bylo řečeno, sportovně založené ženy ve věku od 15 do 35 let. Podle šetření z roku 2014 se aktivně věnuje sportu přibližně třetina Čechů. Nejvíce sportovně aktivní jsou právě mladí lidé. Přitom nejvíce je tomu tak ve věku 15 až 24 let, kdy se pravidelně věnuje sportu až 68% z nich. Dále se zapojení do sportovních aktivit snižuje (viz graf č. 1). Sportu se pak věnují spíše muži než ženy. Přesný údaj, ale bohužel nemáme a tak budeme vycházet z průměrných veličin (Český statistický úřad, 2017).

Podle přehledů ČSÚ (Českého statistického úřadu) je v České republice 481 199 žen ve věku od 15 do 24 let. Pokud předpokládáme, že se sportu věnuje 68% z nich, nacházíme tak přibližně 327 tisíc sportovně založených mladých žen. Ve věku od 25 do 35 let

je v republice 754 806 žen a sportu se pravděpodobně věnuje až 54% z nich. Zde tedy získáváme zhruba 407 tisíc sportujících žen. Dohromady tak náš cílový trh zaujímá až 731 tisíc potenciálních zákazníků (Český statistický úřad, 2017), (Český statistický úřad, 2018).

Graf 1 Procento populace věnující se sportu podle věkových kategorií v roce 2014



Zdroj: Český statistický úřad, 2017

Móda, záliby, koníčky

Podnikatelský záměr na trhu rukodělných výrobků silně ovlivňuje móda a koníčky či záliby. Při výrobě módních doplňků je potřeba sledovat trh a objevující se módní trendy a upravovat naše produkty tak, aby byly pro zákazníka stále atraktivní. Vývoj módních trendů však nelze snadno predikovat. Je důležité toto prostředí spíše monitorovat a uvědomovat si jeho vliv.

S módou souvisí ale nejen vzhled a funkčnost výrobků, ale také jeho samotná výroba, tedy rukodělná výroba. Zájem o ruční výrobky roste a očekává se, že poptávka v této oblasti bude pozitivně růst i v následujících letech. Podrobný popis rozvoje rukodělného trhu je již popsán v kapitole 3 Příležitosti na trhu s rukodělnými výrobky, kde lze vidět jednoznačně příznivou situaci pro podnikatele v této oblasti (Czaplewski, 2018).

Vliv na činnost v oblasti handmade mají také koníčky a záliby. Ještě před pár lety se ruční výroba pomalu vytrácela a věnovalo se jí opravdu jen malé procento populace. Nyní ale zájem o rukodělnou výrobu roste a to nejen jako poptávka, ale také nabídka. Této činnosti se začíná věnovat stále více lidí. Vzniká zde riziko, že se tento typ výrobku nebude směňovat, jelikož jeho výrobě se bude věnovat spousta lidí jako svému koníčku. Lidé tento výrobek nebudou poptávat, ale raději si ho vyrobí sami. Jde však jen o nepatrné snížení cílové skupiny, jelikož ne každý se může věnovat všem typům výroby a navíc nedosáhne stejné kvality jako výrobce, který se řemeslu věnuje dlouhodobě (Šulistová & Dostál, 2016).

7.6.4 Technické a technologické prostředí

V rámci technického a technologického prostředí je vhodné sledovat vývoj nových technologií a změny technologiích informačních.

Vývoj nových technologií

Pokud bychom se zaměřili pouze na výrobu, tak nové technologie nemají na naši činnost výrazný vliv. U ručního pletení je zde vliv v podstatě minimální. Může zde ale nastat situace, kdy by se díky nové technologii snížila cena substitutů, tedy masově vyráběných pletených výrobků. Naše produkty by se pak staly relativně dražšími, což by mohlo vést ke ztrátě zákazníků. U šitých výrobků pak může jít o technologie spojené se šicími stroji. Jelikož se však podoba šicích strojů za několik desetiletí výrazně neměnila, neočekává se žádný výrazný vývoj ani v následujících letech a tvorba oděvů a doplňků tak zřejmě zůstane s malými odchylkami stejná jako dnes.

Změny v informačních technologiích

Informace jsou jedny z nejdůležitějších zdrojů. Metody pro sběr a uchovávání dat se neustále vyvíjejí a získat potřebné informace nebylo nikdy jednodušší než právě teď. Je potřeba sledovat, co se v této oblasti děje a aktivně využívat všechny dostupné zdroje.

Nové informační technologie by mohly přispět v různých aktivitách, jako je například marketing, logistika nebo samotný prodejní proces. Jak je již zmiňováno v kapitole 3 Příležitosti na trhu s rukodělnými výrobky, oblast rukodělné výroby silně ovlivnil vývoj internetu a online platform. Tyto technologie se navíc stále vyvíjejí a posouvají své hranice téměř každý den. Forma dnešního prodeje se za pár let může přetvořit v něco zcela odlišného. Tento vývoj však nejde přímo predikovat a jsme tak vystaveni riziku nejisté budoucnosti. Platí zde jedno jednoduché pravidlo a to využívat všechny dostupné technologie a neustále se učit pracovat s aplikacemi v online prostředí.

7.7 Průzkum trhu

Nyní už známe všechny podstatné faktory vnějšího okolí. Působí na nás však i samotný trh a podmínky, které na něm panují. Součástí našeho podnikatelského plánu je tak průzkum trhu neboli odvětví. Naš průzkum trhu je rozdělen na dvě části. V této podkapitole se zaměříme na představení odvětví pomocí Porterovy analýzy 5 sil. Věnujeme se zde 5 základním činitelům, které ovlivňují ziskovost a úspěšnost projektu. V kapitole 7.8 následuje vlastní marketingový výzkum zaměřený na zákaznickou zkušenost.

Pomocí Porterovy analýzy se zaměříme na analýzu mikroprostředí neboli blízkého okolí. Jsou zde faktory, které mají přímý či nepřímý vliv naší podnikatelskou činnost, avšak oproti faktorům makroprostředí je lze svými aktivitami ovlivnit. Mezi 5 základních sil mikroprostředí řadíme současné konkurenty, potenciální konkurenty, substituty, zákazníky a dodavatele.

7.7.1 Rivalita mezi konkurenty

V současné době je prodej našich výrobků uskutečněn zejména pomocí internetového tržiště Fler.cz. Při vymezení hlavní konkurence se tak budeme věnovat zejména soukromým prodejcům na tomto serveru a významnějším prodejcům, kteří na trhu disponují již vlastními internetovými obchody. V rámci nepřímé konkurence počítáme zejména s výrobcí strojově pletených výrobků.

Našimi **hlavními konkurenty** jsou prodejci na handmade internetovém tržišti Fler.cz. Konkurence na tomto serveru je poměrně vysoká. Naleznete zde velký počet prodejců s širokou nabídkou produktů. Každý výrobce je přitom identický a používá různé techniky a materiály. U jednotlivých typů produktů tak naleznete veliké cenové rozpětí, zejména díky rozdílné kvalitě a rozdílnému designu jednotlivých výtvorů. Například cena ručně pletených čelenek se pohybuje od 60 až do 500 Kč.

Server je velice oblíbený i z pohledu nakupujících a vytváří se zde také široká základna zákazníků. Velká část prodejců je díky tomu i přes velkou konkurenci schopna své produkty s úspěchem prodávat. Aby si vás zákazník všiml, je důležité se od ostatních prodejců nějakým způsobem odlišit. Správnou volbou pro odlišení se od konkurentů může být například vytvoření dostatečně silného brandu. Díky zajímavé komunikaci a prezentaci lze zaujmout potenciálního zákazníka a stálý zákazník nás mezi ostatními prodejci snadno identifikuje. Na portálu Fler.cz je navíc vhodné zapojovat se do dalších aktivit spojených s prodejem. Pomocí blogu a nejrozličnějších diskuzí můžeme náš profil více zviditelnit a zaujmout více potenciálních zákazníků. Je zde také vhodné zvážit možnost využití zpoplatněných služeb pro podporu prodeje a tím zviditelnit své výrobky na úkor ostatních prodejců.

Přímá konkurence v našem odvětví je opravdu vysoká. Svědčí o tom i velké množství e-shopů nabízejících ručně pletené produkty. Na těchto e-shopech je však většinou prodej výrobků pouze doplňkovým sortimentem k prodeji materiálu jako jsou vlněné příze či látky. Prodej ručně pletených výrobků společně s materiálem k jeho výrobě mi však nepřijde zcela efektivní. Pokud zákazník hledá materiál, jako jsou příze či látky, dá se očekávat, že si daný produkt dokáže vyrobit sám a nebude proto hotový výrobek kupovat. Komplementární prodej pletených výrobků a materiálu pro jeho výrobu poté ztrácí smysl.

Konkurenční sílu těchto online obchodů však nelze zcela zanedbávat. Někteří z výrobců mají ve své nabídce pouze pletené výrobky a zákazníkovi navíc garantují vysokou kvalitu použitím speciálních materiálů. Mezi tyto společnosti, které nabízejí tyto speciální produkty, jsou například E. T. WOOL či JU-KI.

Výrobky společnosti E. T. WOOL se od ostatních produktů ve své kategorii odlišují díky použití ručně zpracované vlny Merino. Tato vlna je ručně zpracována, obarvena i upředena přímo výrobcem. Zákazník tak získává stoprocentně přírodní rukodělný produkt. Za kvalitu a způsob výroby si připlatí a za čepici s označením E. T. WOOL zaplatí průměrně 900 Kč. Společnost JU-KI se také odlišuje použitým materiálem, kdy své výrobky ručně plete či háčkuje ze 100% ovčí nebo jiné vlny. Pro svou výrobu používá přírodní barvy a zákazník má díky tomu pocit, že se jedná o skutečně přírodní produkt. Na druhou stranu 100% vlna nemusí být každému zákazníkovi příjemná a i přestože je akrylová vlna synteticky vyrobena, má oproti přírodní vlně svá pozitiva a to nejen syté barevné odstíny, ale je také příjemnější na dotek.

Jak lze vidět, podle výše uvedených společností na trhu často nalezneme diferenciaci pomocí materiálu použitého k výrobě. Pro budoucí rozvoj našich produktů by bylo vhodné

zvážit, zda by nebylo podobné odlišení se od konkurence výhodné. Nepřiklání se však k razantní změně celého portfolia, ale spíše k zavedení nové řady výrobků z ekologického materiálu.

I přestože neustále opakujeme, že je konkurence na trhu ručně pletených výrobků vyšší, než je tomu u jiných oblastí rukodělného trhu, existuje zde reálná šance úspěchu. Základem je diferenciací nejen materiálem, ale také designem. Pletení je velice specifické a výrobky různých výrobců se velice často značně odlišují a nelze je zcela napodobit. Díky tomu v podstatě každý výrobce získává možnost získání konkurenční výhody právě svým osobitým ztvárněním.

Kromě hlavní konkurence je potřeba zvážit také **konkurenci nepřímou**. Sem řadíme zejména výrobce nabízející strojově pletené produkty. Patří sem v podstatě každý dodavatel či výrobce pletených módních doplňků. Například na pletené čepice můžete v zimě narazit v podstatě v každém obchodě. Tyto výrobky jsou sériově vyráběny pomocí pletacích strojů. Zákazníkovi tak nepřináší žádnou přidanou hodnotu spojenou s originalitou a jedinečností ručně pleteného výrobku a mnohdy disponují nižší kvalitou spojenou se sériovou nízkonákladovou výrobou. Jejich cena se i přesto pohybuje až kolem 500 Kč. Strojově pletené produkty jsou přitom primárně určeny pro běžného spotřebitele, který se rozhoduje hlavně podle ceny, a další atributy produktu už pro něj bývají spíše vedlejší. Naše značka Frenklin se přitom zaměřuje na trh s rukodělnými výrobky, kde pro něj síla této nepřímé konkurence není tolik důležitá.

7.7.2 Noví konkurenti vstupující do odvětví

Na trhu nyní neexistují velké bariéry vstupu nové konkurence. Každý nový konkurent svou činnost může zahájit jednoduchou registrací na živnostenském úřadě. Hrozba vlivu nových konkurentů je tak poměrně vysoká. Zároveň zde působí trend zvyšujícího se zájmu o rukodělnou výrobu a díky tomu roste počet potenciálních zákazníků. Vstup nového konkurenta na trh proto nemusí naši činnost viditelně ovlivnit. Vliv nové konkurence se navíc snižuje díky malému tržnímu podílu našich produktů. Sledovat potenciální konkurenty je ale důležité. Trh je zatím spíše komunitou malých výrobců. Podobu dnešního odvětví by však mohl významně ovlivnit například významnější větší výrobce.

7.7.3 Substituty

Naše výrobky mohou být spotřebiteli nahrazovány buď sériově vyráběnými pletenými módními doplňky, anebo určitou alternativou našich výrobků. V případě pletených čepic je alternativou například čepice látková. Vliv a síla sériově vyráběných produktů je již popsána v rámci nepřímé konkurence. Co se týče alternativních produktů, vliv je zde samozřejmě významný, nicméně náš produkt je velice specifický a očekáváme, že zákazník ho bude přímo vyhledávat. Naše ruční výroba přináší velkou míru flexibility, což nás v případě zvýšeného zájmu o alternativní produkt může vést k tomu, tento alternativní produkt vyrábět také. Síla substitutů a hrozba z přelivu zákazníků k substitučním produktům je tak určitě podstatná, avšak je značně snížena díky možnému přizpůsobení se novým trendům.

7.7.4 Smluvní síla kupujících

Ne nadarmo se říká „zákazník, náš pán“ a v odvětví rukodělné výroby to platí dvojnásob. Vede k tomu nejen vysoká konkurence, ale také poměrně náročný zákazník. Ten je výborně informovaný, má možnost vybrat si z nepřeberné nabídky produktů a prostudovat si dopodrobna činnost každého z výrobců. V případě ruční výroby zákazník přesně ví, co vyhledává a snaží se získat něco odlišného, co na běžném trhu nenajde. Za tento originál je pak ochoten zaplatit vyšší cenu než v případě běžného produktu. Tento fakt však vede k tomu, že většinou nenakupuje impulzivně a každý nákup si důkladně promýšlí.

Jelikož nejsme velkým výrobcem, měli bychom si vážit každého zákazníka. Díky své velikosti nedokážeme vytvořit mohutný počet zákazníků a bude pro nás náročnější vyhledávat stále nové zákazníky. Základem naší činnosti je proto vytvoření komunity spokojených zákazníků, kteří svou zkušenost budou šířit dál. Tato zkušenost by tak měla být jednoznačně pozitivní. Chceme toho docílit zejména individuálním přístupem ke každému zákazníkovi a vstřícnou oboustrannou komunikací. Vliv a síla zákazníků je v našem případě jednoznačně velice silným faktorem a uvědomění si důležitosti zákazníka se tak stává základem úspěchu.

7.7.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro výrobu i následnou činnost v současné době spolupracujeme s několika dodavateli. Mezi tyto dodavatele patří výrobci a distributoři pletacích přízí, velkoobchod s látkami nebo Česká pošta či Zásilkovna, jejichž služby využíváme pro přepravu objednávek.

Hlavní suroviny potřebné pro chod naší činnosti jsou pletací příze a látky. Pletací příze jsou používány již několik let a díky tomu byly nasbírány zkušenosti s přízemi od různých výrobců. Díky těmto získaným zkušenostem bylo vyhodnoceno, které z přízí jsou pro naši výrobu nejvhodnější. Od tohoto hodnocení se následně odvíjí rozhodnutí o tom, s kterými dodavateli přízí budeme spolupracovat. Mezi tyto dodavatele patří 3 čeští výrobci, kteří ve svém sortimentu nabízejí kvalitní české výrobky. Jedná se o společnosti VSV s.r.o., VLNAP a.s. a RANDA s.r.o. Všechny druhy vln, které od těchto dodavatelů získáváme, jsou otestovány přímo ve výrobě a vyhovují nám svými vlastnostmi i kvalitou.

Jako nejvhodnější dodavatel látek byla zvolena společnost Látky Mráz, která na českém trhu působí už od roku 1992. Tento dodavatel nám vyhovuje zejména díky širokému sortimentu, nákupu online ale zároveň také možností zakoupení látky v několika kamenných prodejnách. Látky si tak můžeme vždy před nákupem tak zvaně „osahat“ a víme přesně, co nakupujeme. Jako jeden z větších prodejců látek nabízejí Látky Mráz také propracovanou velkoobchodní spolupráci, což bylo pro nás, mimo jiné, při výběru hodně důležitým kritériem.

Společně s Českou poštou a Zásilkovnou jsou všichni zvolení dodavatelé velkými společnostmi, které naše činnost výrazně neovlivňuje. Naše vyjednávací síla vůči nim je zanedbatelná a ve většině případů se přizpůsobujeme podmínkám dodavatele. Na druhou stranu je pro nás každý z těchto dodavatelů nahraditelný. Nyní s nimi spolupracujeme

zejména díky vyšší kvalitě služeb a výrobků a k tomu odpovídající ceně. V případě, že nám spolupráce s nimi nebude vyhovovat, není však problém daného dodavatele změnit.

7.8 Marketingový výzkum

Abychom se více přiblížili zákazníkovi a pochopili jeho myšlení a přání, byl proveden marketingový výzkum zaměřený na naši cílovou skupinu. Na trhu budeme jako mikro podnik zaujímat pouze velmi malou část a budeme tak čelit velkému tlaku konkurence. Naši strategií pro dosažení úspěchu bude odlišení se od ostatních firem a živnostníků a pro-zákaznický přístup. Provedený výzkum nám měl přinést odpověď na to, jakým směrem bychom se v rámci této diferenciaci a individualizace měli vydat. Jako vhodná forma výzkumu byl zvolen výzkum kvantitativní pro získání externích měkkých dat se zaměřením na nákupní a spotřebitelské chování a měření zákaznické spokojenosti a věrnosti.

Výzkum byl proveden pomocí online dotazníkového šetření. Pro shromáždění co nejvíce relevantních poznatků byly vytvořeny 2 dotazníky. První z dotazníků byl všeobecný se zaměřením na vztah k handmade výrobkům. Druhý dotazník byl vytvořen pro získání zpětné vazby od zákazníků, kteří již v minulosti nakoupili minimálně jeden výrobek pod značkou Frenklin. Obsah a forma jednotlivých dotazníků je přiložena jako příloha C a D. Pro přehlednost se interpretaci zjištěných faktů věnujeme odděleně. Nejprve se zaměříme na všeobecný pohled na rukodělné výrobky a až poté na poznatky z druhého dotazníku, zaměřeného přímo na současnou formu podnikání.

7.8.1 Vztah k handmade výrobkům

Obchodním cílem výzkumu bylo pomocí zjištěných poznatků zajistit zvýšení vnímání přidané hodnoty rukodělného výrobku a tedy i jeho prémiovosti a následné zvýšení prodejů našich výrobků. Výzkum sloužil pro odhalení, zda lidé vyhledávají rukodělné výrobky a pokud ano, co jim přináší přidanou hodnotu. Část dotazníku byla věnována také našemu konceptu podnikání a zjištění, zda bychom dokázali potenciálního zákazníka zaujmout pouze svým brandem bez představení samotných výrobků, které bývají mnohdy stěžejní.

Základní výzkumné otázky definujeme pomocí hypotéz:

- H1: Ženy rády nakupují rukodělné výrobky a přidanou hodnotou je pro ně zejména originalita a kvalita výrobku.
- H2: Ženy z handmade výrobků nejčastěji nakupují módu a módní doplňky.
- H3: Při nákupu handmade výrobků se ženy rozhodují zejména podle kvality a vzhledu výrobku.
- H4: Potenciálního zákazníka zaujme náš koncept podnikání. Pozitivně hodnotí zvolený název i logo.

První dvě hypotézy byly vytvořeny pro potvrzení předpokladů, ze kterých vycházíme v rámci našeho plánování. Naši konkurenční výhodu stavíme zejména na kvalitě a originalitě výrobků. Zároveň se zaměřujeme na oblast módy a módních doplňků, jelikož věříme, že je tato oblast potenciálními zákazníky hojně vyhledávána. Hypotézy H1 a H2 tak slouží pro potvrzení těchto předpokladů.

Další dvě z hypotéz, H3 a H4, už jsou úzce spojeny s naším podnikatelským plánem. Základním cílem bylo zjistit, na jaké prvky produktů je potřeba se zaměřit v rámci marketingové komunikace a zda jsou zvolené komunikační prvky vhodné pro zaujetí potenciálního zákazníka.

Podle stanovených hypotéz byl následně vytvořen online dotazník. Data byla získávána pouze od vybraných jednotek. Hovoříme tak o výběrovém šetření, kde je základním souborem naše cílová skupina potenciálních zákazníků, tedy převážně mladé ženy ve věku od 15 do 35 let. Pro výběr respondentů byla zvolena metoda sněhové koule, kdy bylo osloveno několik respondentů s požadovanými rysy výběrového souboru a ti byli dále požádáni o rozšíření dotazníku mezi další respondenty. Oslovení probíhalo pomocí online rozhraní. Dotazník byl sdílen v rámci zájmových skupin na sociálních sítích zaměřených na handmade výrobky a pro získání kritického pohledu na naše komunikační prvky také v zájmové skupině pro ženy pohybující se v marketingu. Dotazníky byly následně shromažďovány do dosažení 100 vyplněných dotazníků, kdy byl výběr dotazníků zastaven. Tato metoda byla zvolena zejména díky přímému zacílení na naši cílovou skupinu a také pro usnadnění zapojení respondentů, po kterých nebylo požadováno osobní setkání ani velké množství jejich volného času.

Úprava dat

Všichni respondenti výběrového souboru nakonec nejsou zároveň naší cílovou skupinou. Získaná data jsou proto dále upravena a rozbor bude zaměřen pouze na ženy. Ze 100 respondentů byly ženy zastoupeny v 75%. Těchto 75 respondentek je různého věku, i vyššího než je naše cílová skupina. Pro analýzu však využijeme všech těchto 75 dotazníků, jelikož primární zastoupení cílové skupiny je dosaženo v poměru 4:1, což lze odhadovat jako pravděpodobný poměr skutečných prodejů. Věkové složení respondentů a poměr mužů a žen je zobrazen v příloze E.

Analýza dat

Získaná data byla analyzována pomocí jednoduché průzkumové analýzy sledování četností a průměrných veličin. Podrobná data jsou zobrazena v příloze F – Vyhodnocení odpovědí (dotazník handmade). U všech otázek bylo přihlédnuto pouze k 75 dotazníkům od respondentek. U otázek s maticovým výběrem byl počet odpovědí vynásoben pomocí vah a následně seřazen podle významnosti. Pro rozbor dat nebyly využity další statistické metody, zejména jelikož nebyla zkoumána závislost faktorů, ale dotazník má spíše informativní charakter.

Interpretace dat

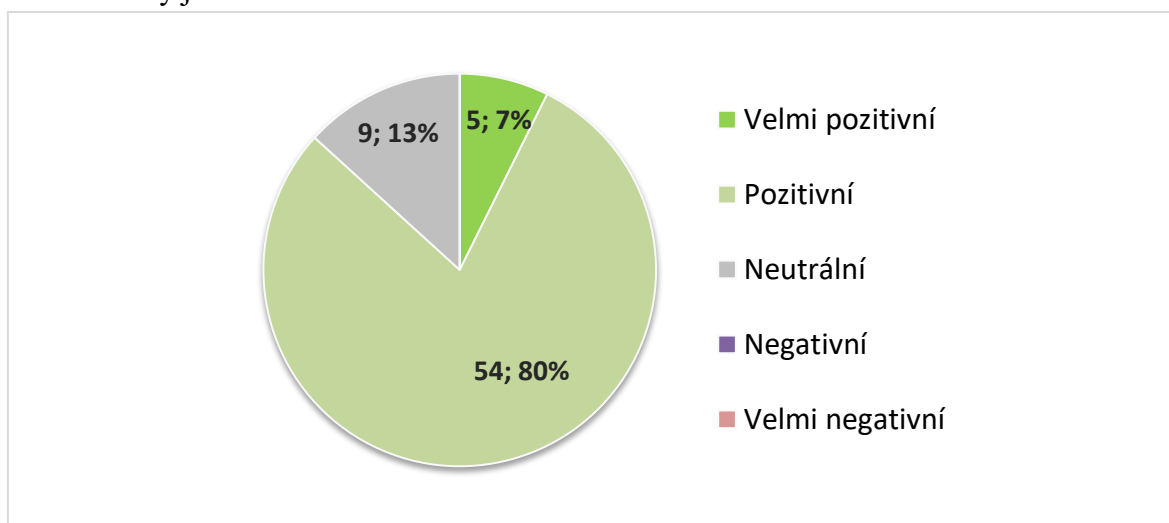
Na základě získaných dat byly potvrzeny nebo neověřeny stanovené hypotézy. Ještě než však respondenti odpovídali na otázky související přímo s výzkumnými hypotézami, byli rozděleni na ty, kteří rukodělné výrobky nakupují, či ne. Zhruba čtyři pětiny všech dotázaných žen nakoupily v posledním roce minimálně jeden handmade výrobek. Devět procent z nich si není vědoma, že by takový výrobek zakoupila a zbývajících 12 procent žádný rukodělný výrobek v posledních měsících nenakoupilo. Následující otázky zabývající se vztahem k handmade výrobkům byly poté kladeny pouze těm, kteří

v nedávné době handmade výrobek zakoupily. Získané poznatky jsou dále aplikovány pro ověření hypotéz. U každé z hypotéz se zaměříme na jednu z otázek, která se dané hypotéze přímo věnuje.

H1: Ženy rády nakupují rukodělné výrobky a přidanou hodnotou je pro ně zejména originalita a kvalita výrobku.

Jaký mají ženy vztah k rukodělným výrobkům, bylo zjištěno pomocí otázky 2.1 společně s otázkou 3.2, kde odpovědi poměrně jasně potvrzují pozitivní vztah dotazovaných k rukodělné výrobě (viz graf č. 2). Pozitivní přístup k těmto typům výrobků zaujímají i ti, kteří v současnosti tyto výrobky nenakupují. Povědomí o těchto výrobcích mají a v budoucnu plánují jejich nákup. U vyplněných dotazníků jsem se setkala pouze s jednou negativní odpovědí a to v případě respondenta, který nespadá do naší cílové skupiny.

Graf 2: Jaký je Váš vztah k handmade?

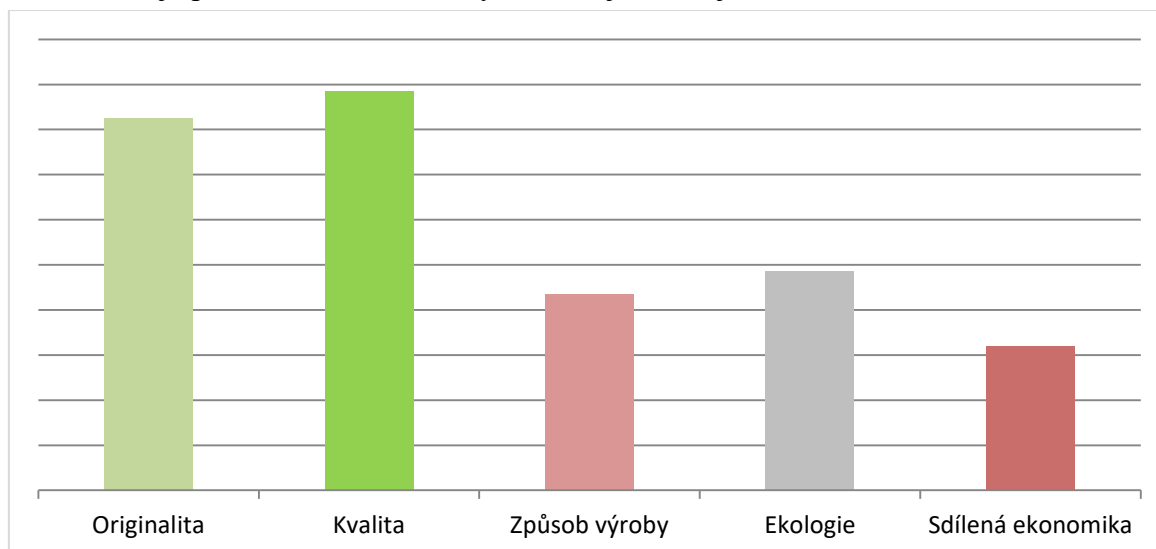


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Další část hypotézy je věnována přidané hodnotě výrobku. Předpokladem bylo, že nejdůležitější je u handmade výrobku jeho originalita a kvalita. Vycházíme přitom z faktu, že lidé mají rádi něco vyrobeného přímo pro ně. Tento fakt byl podpořen otázkou 2.2. Zjištěné informace jsou zobrazeny pomocí grafu č. 3. Hodnoty v tomto případě nelze zcela vyčíslit, jelikož jsou získány pomocí roznásobení vah u jednotlivých faktorů. Graf však přímo zachycuje vnímanou významnost těchto faktorů a potvrzuje naši hypotézu o důležitosti kvality a vzhledu výrobku.

Pro dotazované je u rukodělného výrobku nejdůležitější kvalita a vzhled. Jak lze vidět, tak kvalita a použitý materiál mírně převyšuje originalitu a vzhled. Vnímaná hodnota rukodělného výrobku je tak pravděpodobně zvyšována zejména díky těmto dvěma faktorům. Ženy u handmade výrobku oceňují způsob výroby a věří, že jeho výrobce zaručuje kvalitní výrobek s netypickým vzhledem. Hypotézu H1 tak nelze vyvrátit a lze předpokládat, že ženy mají k handmade pozitivní vztah a rukodělné výrobky vyhledávají zejména kvůli vyšší kvalitě a originálnímu vzhledu.

Graf 3: Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

H2: Ženy z handmade výrobků nejčastěji nakupují módu a módní doplňky

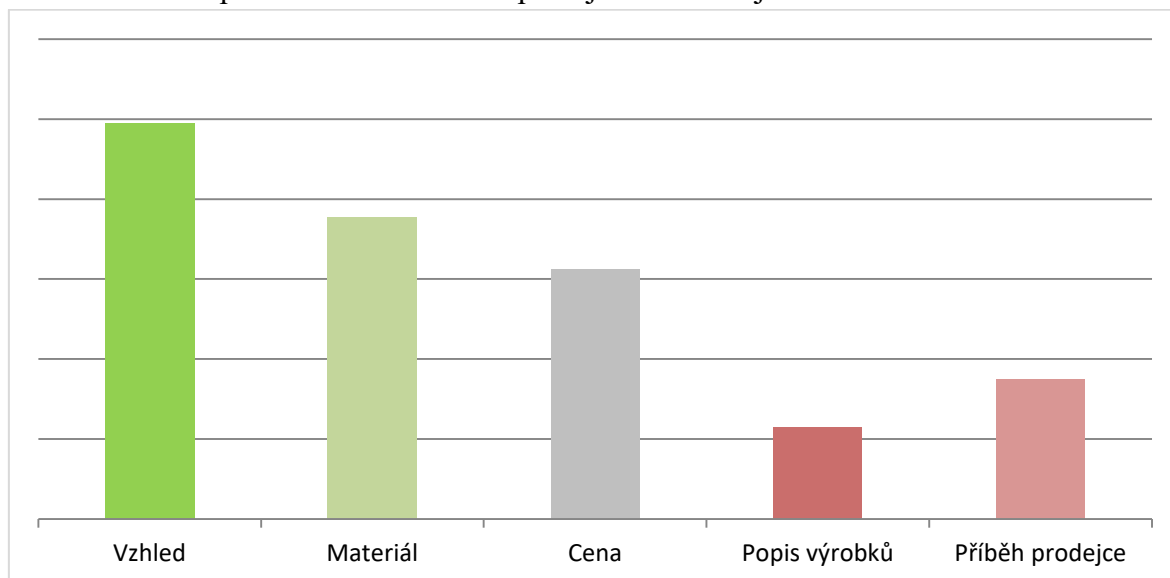
Druhá z hypotéz je ověřována pomocí otázky č. 2.3 Jaké handmade výrobky nakupujete. Naším předpokladem bylo, že ženy nakupují nejčastěji módu a módní doplňky. Odpovědi respondentek se s tímto předpokladem shodují a hypotézu tak nelze vyvrátit. Podle zjištěných informací ženy z handmade výrobků nejčastěji nakupují právě módu a módní doplňky. Tuto variantu zvolilo až 68 procent dotazovaných. O druhé místo se poté dělí ručně vyrobené šperky a překvapivě také domácí potraviny s 59 procenty.

Pro naše podnikání bylo zajímavé zhodnotit také výrobky z oblasti tašek, nábytku, dekorací a umění, jelikož bychom část naší výroby zaměřili i na tyto odvětví. Tyto typy výrobků nejsou zřejmě příliš vyhledávané, avšak i zde nalezneme určitý odbyt. Například handmade dekorace pravidelně nakupuje až 53 procent dotazovaných a u tašek hovoříme o 44 procentech. Nábytek společně s bytovými a doplňky a uměním pak pravidelně nakupuje okolo 30 procent respondentek.

H3: Při nákupu handmade výrobků se ženy rozhodují zejména podle vzhledu výrobku a použitého materiálu.

Tato hypotéza je úzce spojena s přidanou hodnotou ručně vyrobených produktů. Z hypotézy H1 vyplývá, že přidanou hodnotou je pro ženy zejména originalita a kvalita. Předpokladem je, že i díky tomu se je pro ženy při nákupu rozhodující právě vzhled a použitý materiál a nikoli cena či jiný faktor. Daný fakt byl ověřen pomocí otázky 2.5 (viz graf č. 4), která byla vyhodnocena stejně jako otázka ohledně přidané hodnoty roznásobením vah. Graf tedy nezobrazuje přesné hodnoty, ale jeho výstupem je poměr důležitosti jednotlivých faktorů jako je vzhled, materiál, cena, popisky u výrobků či příběh prodejce. Podle těchto poměrů lze z grafu jednoznačně vyčíst, že vzhled a použitý materiál patří při nákupním rozhodování žen k nejvýznamnějším faktorům. Až poté následuje cena a další znaky. Zjištěné výsledky tak hypotéze H3 odpovídají a i tato hypotéza zůstává nevyvrácena.

Graf 4: Co Vás při rozhodování o nákupu nejvíce ovlivňuje?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Při bližším pozorování si lze všimnout, že zde vzniká konflikt mezi přidanou hodnotou a nákupním rozhodováním. Respondentky odpověděly, že nejvýznamnější hodnotou je pro ně u rukodělného výrobku kvalita, přičemž během nákupu si však vybírají podle vzhledu. Je proto důležité zaměřit se na oba dva faktory. Lze předpokládat, že vzhled bývá tím prvním, co potenciálního zákazníka zaujme, kdy následně zkoumá kvalitu produktu podle použitého materiálu.

H4: Potenciálního zákazníka zaujme náš koncept podnikání. Pozitivně hodnotí zvolený název i logo.

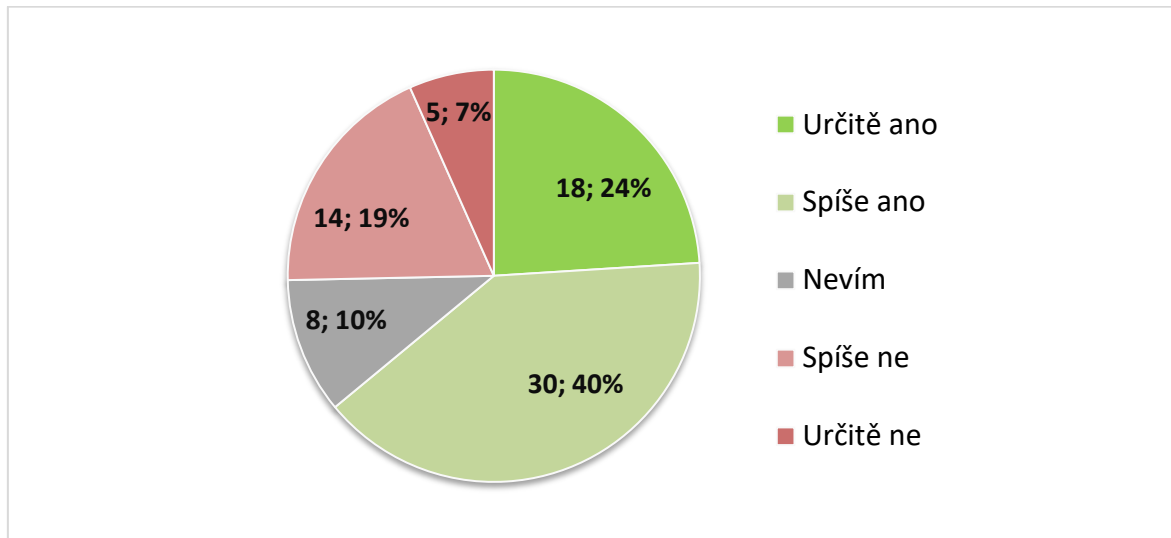
Druhá část dotazníku byla zaměřena na naše podnikání a vytvořený brand pod značkou Frenklin. Respondentům byla značka krátce představena bez přímého vyobrazení produktů. Následně byli pomocí otázky 4.1 dotazováni, zda by je tento výrobce zaujal či ne. Odpovědi jsou graficky vyobrazeny v grafu č. 5. Výsledky opět korespondují se stanovenou hypotézou, že potenciálního zákazníka náš koncept podnikání zaujme. Na otázku, zda by respondentky popsany výrobce zaujal, odpovídaly převážně kladně a to až v 64 procentech. Část dotazovaných odpověděla neutrálně a negativních odpovědí bylo kolem jedné čtvrtiny, přesněji 26 procent. S výsledky této otázky, tak můžeme být spokojeni. Na druhou stranu se zde stále nalézá prostor pro zlepšení.

Dále bylo pomocí otázek 4.2 a 4.3 zjišťováno, zda jsou vhodně zvoleny základní prvky brandu: název a logo. Jednalo se opět o maticovou otázku s hodnocením několika vybraných faktorů. Zjištěné výsledky byly následně váženy pomocí stanovených vah a u každého z faktorů bylo vyhodnoceno, zda je vnímán pozitivně či negativně.

Nejprve se podíváme na hodnocení názvu značky „Frenklin“. Respondentky u názvu posuzovaly, zda je výstižný, originální, zapamatovatelný, vyslovitelný a zda se jim líbí. Téměř ve všech faktorech byly odpovědi ve výsledku pozitivní, kdy je logo vnímáno

příznivě. Na druhou stranu nebylo vyhodnoceno jako výstižné, zřejmě jelikož přímo nesouvisí s odvětvím. Výsledky ohledně zvoleného loga dopadly oproti hodnocení názvu znatelně lépe. Příznivou tendenci registrujeme u všech znaků. Logo je vnímáno jako výstižné, originální, zapamatovatelné i unikátní a zároveň se respondentkám líbí.

Graf 5: Zaujal by Vás výrobce Frenklin?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Poslední z hypotéz tedy také nelze vyvrátit a lze se přiklánět k její pravdivosti. Většinu potenciálních zákazníků by mohl náš koncept podnikání zaujmout a to nejen našimi výrobky ale také naší značkou.

Další zjištěné informace

Součástí dotazníku byly i další doplňující otázky, které by nám mohli pomoci při tvorbě dílčích plánů a při následné realizaci. Zajímalo nás zejména jaké kanály pro nákup handmade zákazníci nejčastěji využívají. V otázce 2.4 mohli respondenti odpovědět, kde všude rukodělné výrobky v posledním roce zakoupili. Výsledky nás poměrně překvapili, jelikož až 76 procent dotazovaných žen nakoupilo minimálně jeden výrobek osobně ve stánku. Online prostředí se umístilo až na druhém místě, které pro nákup využilo až 66 procent respondentek. Předpokladem bylo, že nákup ve stánku nebývá tolik rozšířen. Při tvorbě budoucího distribučního plánu by proto bylo vhodné zvážit také tuto formu prodeje.

Dalším faktem, který nás velice zajímal, bylo, zda dotazovaní preferují výrobek na přání či výrobek hotový. Předpokládali jsme, že u rukodělného výrobku převládá zájem o výrobky individualizované vyrobené přímo podle přání zákazníka. Nakonec ale u respondentek převládá zájem o výrobky již hotové. Preference výrobku na přání byla zaznamenána pouze u 39 procent dotazovaných. Toto procento ale není zanedbatelné a zaměřit se pouze na hotové výrobky by zřejmě nebylo správným krokem. Vhodné by bylo například výrobu naplánovat ve stejném poměru 3:2 jako odpovědi respondentek (hotové výrobky/výrobky na přání).

7.8.2 Spokojenost zákazníků s nákupem

Cílem druhého typu dotazníkového šetření bylo získání informací od zákazníků, kteří v minulosti již zakoupili minimálně jeden výrobek pod značkou Frenklin. Do vzorku byli zařazeni ti zákazníci, kteří v posledních 12 měsících zakoupili minimálně jeden pletený či šitý výrobek značky Frenklin.

Dotazník sloužil spíše jako zpětná vazba pro zjištění, zda byli zákazníci s nákupem spokojeni. Pomocí zjištěných poznatků bychom chtěli vylepšit nabízené výrobky a služby, tak abychom dosáhli co nejvyšší spokojenosti zákazníků a zvýšili míru doporučování našich výrobků. Výzkumným cílem bylo zjistit, jak se o nás zákazník dozvěděl, podle čeho při výběru rozhodoval a jak hodnotí nakoupený výrobek a nabízené služby. Část dotazníku byla přitom shodná s všeobecným výzkumem, kdy bylo zjišťováno, co zákazníkům přináší u handmade výrobku přidanou hodnotu.

Základní výzkumné otázky jsou definovány pomocí hypotéz:

- H1: Nejčastěji se o nás zákazník dozví přes doporučení od známého.
- H2: Při výběru je pro zákazníka rozhodující hlavně použitý materiál a vzhled výrobku.
- H3: S nakoupeným výrobkem je zákazník spokojen a doporučil by nás svým známým.
- H4: Rukodělné výrobky mají pro zákazníka přidanou hodnotou a je pro něj důležitá zejména originalita a kvalita výrobku.

V případě druhého dotazníku bylo také přistoupeno k výběrovému šetření. Zde je základním souborem množina všech zákazníků, kteří v posledních 12 měsících zakoupili minimálně jeden výrobek značky Frenklin. V posledním roce se jedná pouze o 36 nakupujících. Tento základní soubor se přitom velice přibližuje naší cílové skupině, tedy ženám ve věku 15 až 35 let. Pro výběr respondentů byla zvolena metoda úsudkového výběru. Respondenti byli vybráni podle vlastního posouzení výzkumníka. Limitoval nás hlavně poměrně nízký nedávný prodej a zároveň malá základna kontaktů na tyto zákazníky. Byli kontaktováni zejména ti, u kterých prodej probíhal pomocí sociálních sítí či při osobním setkání, jelikož tyto zákazníky bylo možné zpětně kontaktovat opět pomocí sociálních sítí či pomocí emailu. Celkem bylo shromážděno 26 možných kontaktů na bývalé zákazníky. Všechny těchto 26 kontaktů bylo následně využito pro rozeslání dotazníků s žádostí o vyplnění. Dotazníky byly poté shromažďovány do dosažení 20 vyplněných dotazníků. Následně byl výběr dotazníků pozastaven.

Úprava dat

Respondenti daného výběrového souboru nejsou zároveň naší cílovou skupinou. V dotazníku jsou zastoupeni muži i ženy. Jelikož však výběrový i základní soubor skýtá pouze malý počet zástupců, data nebudeme více upravovat a pro analýzu využijeme všech 20 získaných dotazníků. Zastoupení mužů a žen je v tom případě v poměru 1:5, tedy 16 žen a 4 muži s jasnou převahou věku naší cílové skupiny mezi 15 a 35 lety.

Analýza dat

Při analýze dat bylo přistoupeno ke stejným metodám jako u dotazníku všeobecného. Data získaná z dotazníků byla analyzována pomocí jednoduché průzkumové analýzy. Podrobné vyhodnocení odpovědí od respondentů je zobrazeno v příloze G - Vyhodnocení odpovědí (dotazník Frenklin). U otázek s výběrem jedné odpovědi byla sledována zejména četnost. U maticových otázek pro porovnání významnosti faktorů bylo přistoupeno k vážení získaných dat pomocí roznásobení hodnot stanovenými vahami. Pro analýzu nebyly použity žádné další statistické metody, jelikož dotazník slouží spíše jako zpětná vazba pro získání subjektivních informací od našich zákazníků.

Interpretace dat

Pomocí získaných dat se dále zaměříme na stanovené hypotézy. U každé z hypotéz představíme odpovědi u otázek, které byly dané hypotéze přímo věnovány. První část dotazníku byla orientována na přímou zkušenost zákazníka s naší značkou a výrobkem. Další část dotazníku shrnuje postoj k handmade výrobkům, pro porovnání získaných informací s výsledky všeobecného výzkumu v předchozí podkapitole.

H1: Nejčastěji se o nás zákazník dozví přes doporučení od známého.

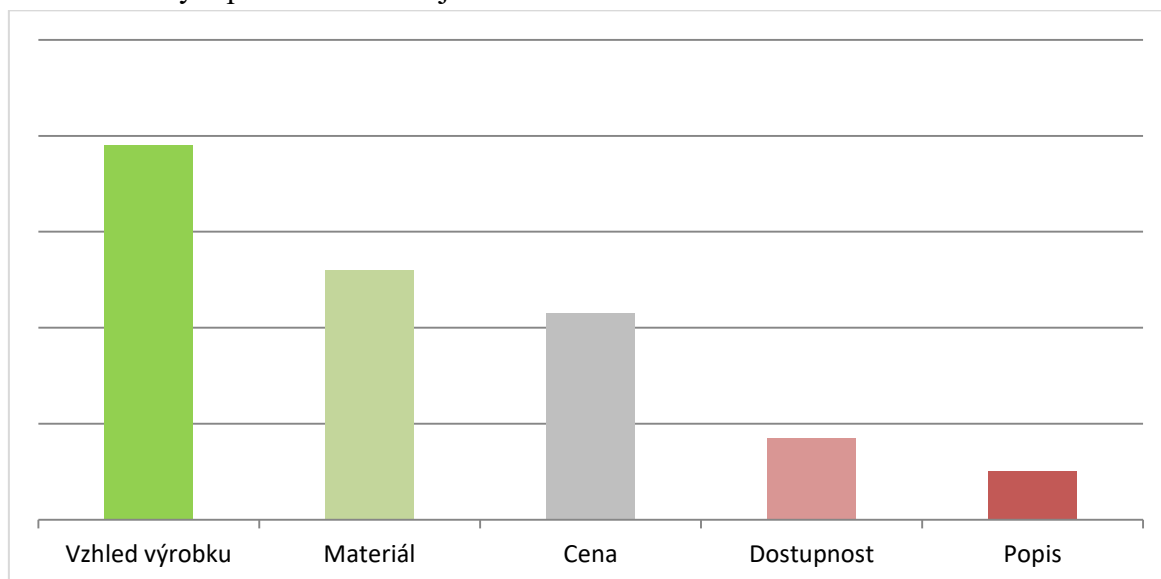
První z hypotéz byla sledována hned pomocí úvodní otázky 1.1, kdy bylo zjišťováno, jakým způsobem se o našich výrobcích zákazník dozvěděl. Možnosti, které se naskýtají je internetové tržiště Fler, Facebook, Instagram nebo doporučení od známého. Až 45 procent respondentů odpovědělo, že se o nás dozvědělo díky doporučení. Na druhém místě se umístil server Fler se 30 procenty. Posledním efektivním komunikačním kanálem se stal Facebook, kde na naši značku narazila čtvrtina respondentů. Hypotéza H1 tak zůstává nevyvrácena a doporučení přes známého je pro nás stále stěžejním prostředkem.

H2: Při výběru je pro zákazníka rozhodující hlavně použitý materiál a vzhled výrobku.

Zákazníci v minulém roce nejčastěji nakupovali pletené čelenky a čepice. Obaly na knihu a tašky byly spíše doplňkové (otázka 2.1). Co bylo pro ně rozhodující během nákupu, bylo zjišťováno pomocí otázky 2.2. Zde respondenti seřazovali důležitost jednotlivých faktorů během jejich nákupního rozhodování. Stejně jako u ostatních maticových otázek, ani zde nelze hodnotu významnosti přímo stanovit. Velikost daných faktorů je zobrazena graficky pomocí grafu č. 6.

Výsledky výzkumu zaměřeného na stávající zákazníky zde souhlasí s výsledky výzkumu všeobecného. Hypotézu H2 nelze vyvrátit. Potvrzuje se zde, že hlavním je při výběru výrobku jeho vzhled a poté použitý materiál. Cena je u rukodělného výrobku až na třetím místě. Tyto výsledky odpovídají předpokladu, že zákazníci u handmade výrobku neřeší primárně cenu, ale zaměřují se na jiné faktory.

Graf 6: Co bylo pro Vás rozhodující?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

H3: S nakoupeným výrobkem je zákazník spokojen a doporučil by nás svým známým.

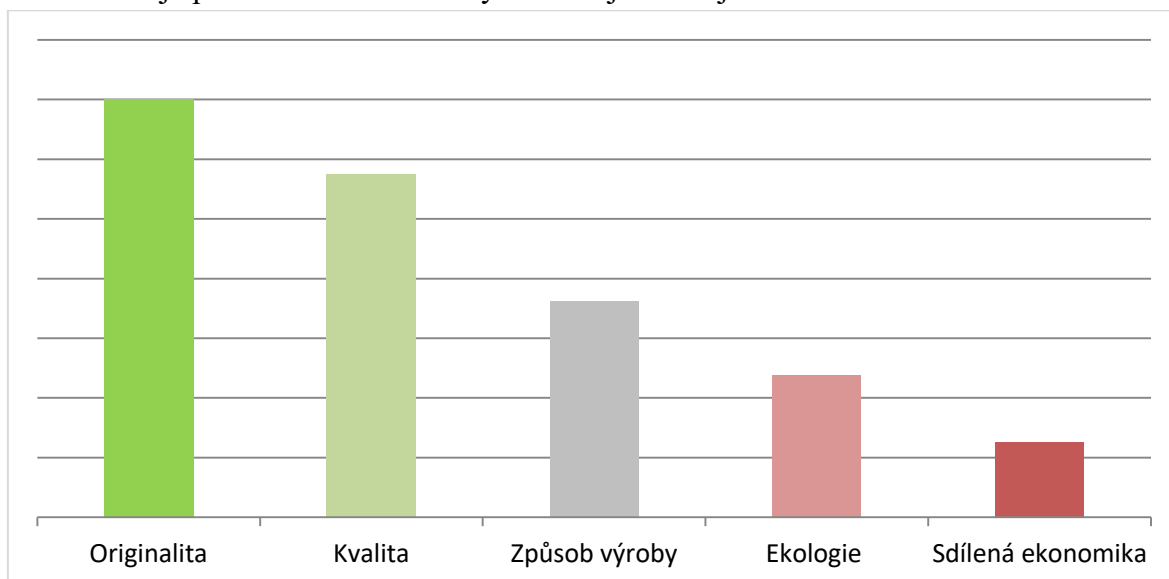
Polovina dotazovaných už nakoupila více jak dva výrobky Frenklin. Už to můžeme chápat jako znak toho, že se k nám zákazník vrací i po prvním nákupu. Spokojenost s nákupem je ověřena také pomocí otázky 3.1. Až 85 procent respondentů odpovědělo, že jsou s naším výrobkem velmi spokojeni, dalších 15 procent se označilo za spíše spokojeného zákazníka. Všichni dotazovaní byli spokojeni se vzhledem i kvalitou nakoupeného výrobku, přičemž až 85 procent uvedlo, že vzhled výrobku předčil jejich očekávání. U kvality se stejně vyjádřilo 55 procent respondentů. Výsledky těchto faktorů pro nás dopadly jednoznačně pozitivně a musím přiznat, že nás i mile překvapily.

Jelikož je pro nás navíc důležitá míra doporučení, zajímalo nás, zda naše výrobky zákazník po zkušenosti s nákupem dále doporučí. Zde opět všichni respondenti odpověděli pozitivně (otázka 3.5). Až 80 procent odpovědělo, že by nás jednoznačně doporučilo. Dalších 20 procent se přiklonilo k odpovědi „Spíše ano“. Podle získaných výsledků tak hypotézu H3 také nelze vyvrátit. Zákazníci bývají s našimi výrobky spokojeni a můžeme očekávat i vysokou míru doporučení.

H4: Rukodělné výrobky mají pro zákazníka přidanou hodnotou a je pro něj důležitá zejména originalita a kvalita výrobku.

Abychom potvrdili výsledky všeobecného výzkumu, byla i do druhého dotazníku přidána část zkoumající postoj respondentů k handmade výrobkům. Výsledky se oproti prvnímu dotazníku lišily pouze minimálně (viz graf č. 7). I v tomto případě je za nejdůležitější znak ručně vyrobeného výrobku považována originalita a kvalita. Originalita přitom převažuje kvalitu. U tak nízkého počtu respondentů však nelze vyvozovat jasné závěry. Jelikož však korespondují s výsledky z prvního dotazníku, můžeme tento přístup předpokládat u celého výběrového souboru. Jako méně významné se zde stejně vyhodnotily faktory jako ekologie a sdílená ekonomika. Hypotézu H4 proto nelze vyvrátit a lze předpokládat její pravdivost.

Graf 7: Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?

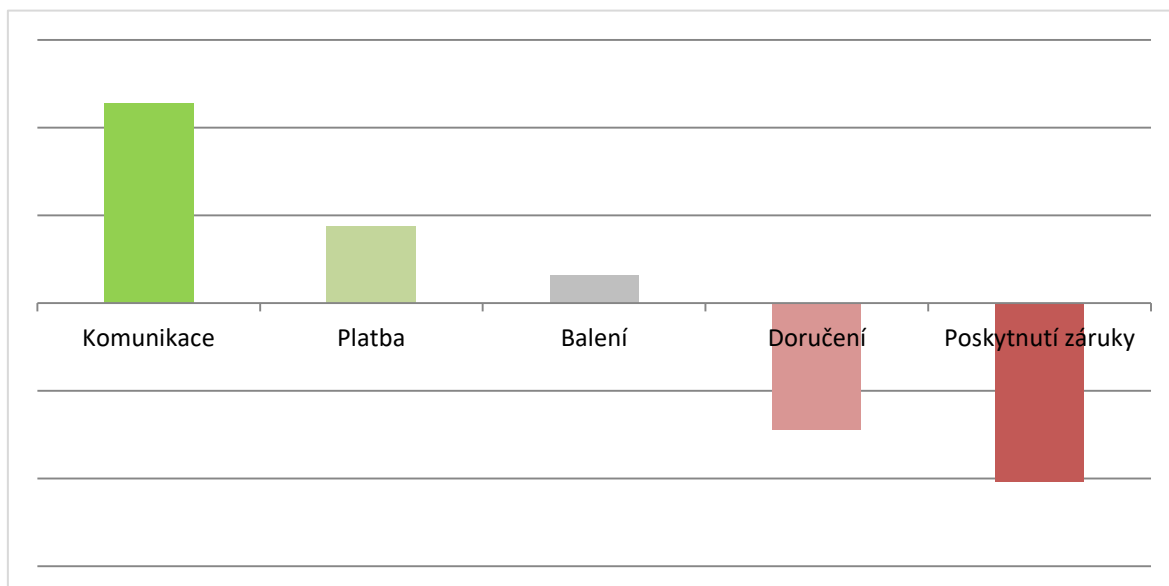


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Další zjištěné informace

Potenciální zákazníky nejvíce oslovujeme pomocí fotografií a samotným vzhledem výrobků. V dotazníku jsme zkoumali účinnost našeho příběhu, vzhledu našich výrobků, popisů a textů, fotografií a recenzí. Všechny tyto prvky jsou respondenty ve výsledku hodnoceny pozitivně. Vylepšení bychom však mohli zaměřit na recenzování a zajímavější komunikaci našeho příběhu, jelikož jsme zde našli respondenty, které tyto prvky příliš nezaujaly, nebo rovnou odradily.

Graf 8: Jak byste ohodnotil(a) služby spojené s nákupem?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Respondenti v dotazníku hodnotili nejen samotný výrobek ale v otázce 3.4 také služby spojené s nákupem (viz graf č. 8). Zde je pozitivně hodnocena zejména komunikace. Na druhém místě v souhrnu se umístilo stále na pozitivní vnímání zprostředkování platby.

Mezery se však objevily ve způsobu balení, doručení a nejhůře je vnímáno poskytnutí záruky. V budoucnu by bylo proto vhodné se vylepšením těchto služeb více věnovat.

7.9 Analýza zdrojů

Pro stanovení dalšího vývoje naší činnosti je nutné uvědomit si, jaké zdroje v současnosti využíváme a jaké potenciální zdroje bychom mohli v případě potřeby využít. Nejprve se blíže podíváme na personální a finanční zdroje. Dále se více zaměříme na spotřebu materiálu při výrobě.

7.9.1 Personální zabezpečení

Pro provozování rozšířené činnosti nebudeme potřebovat velký počet zaměstnanců. Výroba a prodej rukodělných produktů značky Frenklin bude pouze vedlejší činností na základě živnostenského oprávnění, kdy všechny aktivity spojené s podnikáním budu zajišťovat já, má sestra a má matka.

Má sestra Radka Císařová bude odpovědná za výrobu pletených a šitých produktů, ale také za správu profilů na sociálních sítích, za organizaci výroby, procesování objednávek či přímou komunikaci se zákazníky. Radka je zároveň držitelem živnostenského oprávnění a přebírá tak na sebe veškerou odpovědnost za provozovanou činnost. Podnikání je vedlejší činností k její současné práci administrativního pracovníka, kam nastoupila na hlavní pracovní poměr po úspěšném dokončení bakalářského studia na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně.

Mou činností jako zaměstnanec budou aktivity spojené s výrobou pletených produktů ale také administrativní úkony, správa profilu na internetovém tržišti, příprava webových stránek, marketing či vedení daňové evidence. Odpovědnost za daňovou evidenci mi byla svěřena zejména díky znalostem získaných během studia ekonomického oboru Západočeské univerzity v Plzni a následně Vysoké školy ekonomické v Praze. Za marketing a souhrnně všechny aktivity spojené s vývojem značky nesu zodpovědnost kvůli praktické znalosti tohoto oboru, jelikož v současnosti pracuji na hlavní pracovní poměr jako trade marketingový specialista v mezinárodní společnosti.

Do podnikatelských aktivit bude zapojena také naše matka Iva Císařová, která bude základním článkem pro vývoj a výrobu šitých produktů. V současné době pracuje jako učitelka na střední zdravotnické škole v Mostě a ráda by se postupně připojila i do našich podnikatelských aktivit, například do procesování objednávek či komunikace se zákazníky.

Zapojení každého z nás bude ohodnoceno hodinově, kdy je v prvních měsících činnosti mzdová sazba stanovena na 120 korun za každou odpracovanou hodinu.

7.9.2 Finanční zdroje

Pro provoz není potřeba mnoho finančních zdrojů. Materiálově je výroba velmi nízkonákladová a náklady vznikají zejména díky časové náročnosti výroby a dalších činností jako je správa profilů, marketing či jakákoli další administrativa a s tím související mzdové náklady.

V současné době v rámci formátu podnikání jednotlivce jsou sledovány pouze materiálové položky a ostatní náklady jsou zcela opomíjeny. Činnost je nyní považována spíše za hobby a tak si podnikatelka nevyplácí ani odměny ze zisku. Veškerý zisk vždy putuje zpět do provozu, přičemž není přímo sledován ani vyhodnocován. Náklady jsou tedy pokrývány ziskem, případně vlastními financemi, a není potřeba využívat jiné finanční zdroje, jako jsou úvěry či vklady investorů.

Pro další rozvoj je nutné zhodnotit zejména způsob vyplácení odměn. Činnost však i po rozšíření do konceptu rodinného podnikání bude financována z vlastních zdrojů, většinou ze zisku z minulých období. Náklady na provoz zůstávají stále nízké a vznikají při spotřebě materiálu a při využití personálních zdrojů.

7.9.3 Spotřeba materiálu

Po rozšíření činnosti budeme spolupracovat s několika dodavateli, kdy potřebujeme pokrýt zejména výrobu, prodej a dopravu ke koncovému zákazníkovi. Co se týče výroby, tak hlavní surovinou potřebnou pro naši činnost bude spotřebovaný materiál ve formě pletacích přízí, látek a dalšího drobného materiálu. Jednoduchý přehled všech používaných přízí společně s plánovanou průměrnou výší nákladů v časovém rozpětí jednoho měsíce je zobrazen v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Plánovaná průměrná měsíční spotřeba pletací příze

Dodavatel	Příze	Velkoobchodní cena (Kč/100g)	Průměrná měsíční spotřeba (g)	Průměrná měsíční spotřeba (Kč)
VSV s.r.o.	Elían Klasik	38	670	254,6
	Elían Klasik Neon	40	195	78
	Elían Creativ	50	905	452,5
	Elían Kabaret	45	800	360
VLNAP a.s.	Yetti	28	1970	551,6
RANDA s.r.o.	Lurex	31	155	48,05
Celkem			4 695 g	1 744,75 Kč

Zdroj: VSV – vše pro pletení a háčkování, Vlnap a.s. Nejdek, RANDA – výroba příze pro pletárny, 2019

Tabulka 7: Plánovaná průměrná měsíční spotřeba oděvní látky

Dodavatel	Látka	Prům. velkoobch. cena (Kč/m)	Prům. měsíční spotřeba (m)	Prům. měsíční spotřeba (Kč)
Látky Mráz	Bavlněná látka	229	8,2	1877,8
	Kostýmovka, šatovka	199	6,2	1233,8
	Kůže a koženka, softsheel	279	1	279
	Krajka	69	1	69
	Úplet, vlněný úplet	229	1,4	320,6
Celkem			17,8 m	3 780 Kč

Zdroj: Látky Mráz, 2019

Do materiálu nám vstupují také látky na výrobu šitých výrobků. Stanovit plánovanou průměrnou měsíční spotřebu látek je trochu náročnější, jelikož šití je hodně specifické a každý z typů výrobků není přímo unifikovaný. Spotřeba se tak u jednotlivých výrobků může velmi lišit. Pro alespoň základní představu byla pomocí tabulky č. 7 představena očekávaná průměrná spotřeba látek a výše průměrných měsíčních nákladů vznikajících spotřebou tohoto materiálu.

Spotřeba materiálu byla spočtena na základě plánované měsíční výroby, kdy byl stanoven výrobní plán pro jednotlivé druhy výrobků. Podrobný plán spotřeby je zobrazen v příloze H. Celkové plánované náklady na měsíční spotřebu materiálu dosahují v případě realistické varianty přibližně k 5 600 Kč. Tato částka přitom nezahrnuje výrobu dřevěných výrobků, jelikož tyto výrobky zaujímají jen velmi malou část našeho sortimentu a způsob výroby a finální podoba výrobků jsou stále v přípravné fázi.

Na základě této predikce jsou stanoveny částky pro pravidelné nákupy materiálu u daných výrobců. Jelikož jde o poměrně nízké částky, nákup materiálu bude u dodavatelů VLNAP a RANDA probíhat čtvrtletně jednou za 3 měsíce. U dodavatelů VSV a Látky Mráz budou objednávky častější a materiál bude dodáván jednou za 2 měsíce.

7.10 Marketingová a obchodní strategie

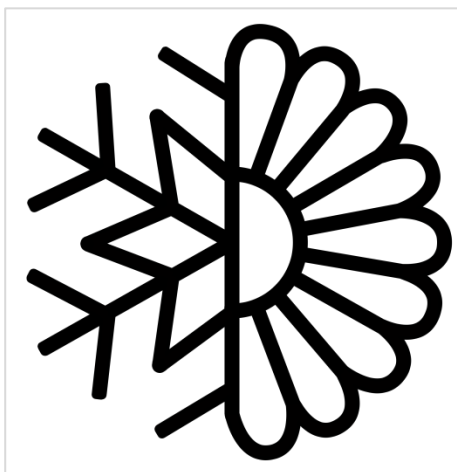
Marketingové řízení rozšířeného konceptu podnikání do rodinného podniku je shrnuto pomocí marketingového mixu, takzvaného 4P. Následující podkapitola tak shrnuje marketingovou strategii, která by měla našemu podniku pomoci dosáhnout stanovených cílů. Zaměřujeme se zde na marketingové nástroje jako je produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

7.10.1 Produkt

Naším obecným produktem budou ručně pletené a šité výrobky a ručně vyráběné dřevěné výrobky. Naším konkrétním zaměřením bude nabídka kvalitních ručně pletených módních doplňků, šitých originálních módních kousků a ručně vyráběných dřevěných bytových doplňků. Od našich konkurentů se chceme odlišit zejména originálními výrobky z kvalitního materiálu českých výrobců, přátelskou komunikací a individuálním přístupem k zákazníkovi. Přímému popisu produktu a jeho vlastností již byla podrobněji věnována podkapitola 7.3.2 Charakteristika produktu a služby.

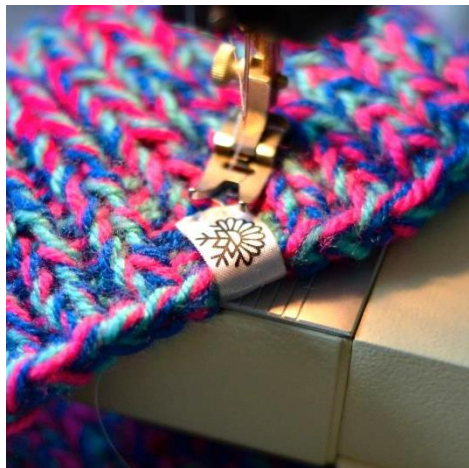
Z pohledu marketingové strategie se budeme věnovat zejména kvalitě samotného produktu a rozvoje dalších benefitů jako je například použitý materiál nebo image výrobku spojená se značkou či designem. Aby byly výrobky unifikovány, budou spojeny pod společným názvem „Frenklin“ a vytvořeným logem (viz obrázek č. 5). Pomocí tohoto loga se budeme prezentovat ve všech komunikačních kanálech a logo bude uvedeno také na každém z produktů (viz obrázek č. 6).

Obrázek 5: Logo Frenklin



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 6: Náhled umístění loga



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

7.10.2 Cena

Pro stanovení cen nabízených výrobků z rozšířeného portfolia byla využita nákladově orientovaná strategie tvorby cen. Abychom mohli cenu kvalitně stanovit, bylo potřeba u každého z výrobků analyzovat jednotlivé variabilní a fixní nákladové položky, které tvorbu ceny ovlivňují. Mezi variabilní náklady patří spotřeba materiálu a časová náročnost výroby ve formě mzdových nákladů. Mezi fixní náklady řadíme náklady režijní a náklady na marketingovou komunikaci. Náklady na materiál už byly stanoveny v podkapitole 7.9.3 Spotřeba materiálu. Náklady fixní jsou detailně specifikovány v kapitole 7.11.3 Plán nákladů. Získané informace jsou zpracovány v tabulce č. 8, která shrnuje všechny nákladové položky a nastiňuje tvorbu konečné ceny výrobku.

Cena každého výrobku v sobě obsahuje náklady na spotřebovaný materiál, časové náklady na práci a podíl na fixních nákladech. U pletených a dřevěných výrobků nám finální cenu navyšuje zejména časová náročnost výroby ve formě mzdových nákladů. U výrobků šitých je to naopak spíše cena materiálu.

Při tvorbě finální ceny byla zohledněna i konkurenčně orientovaná strategie tvorby cen, kdy bylo přihlédnuto k cenám konkurenčních výrobků. Naše ceny by totiž neměly vysoce převyšovat průměrnou cenu na trhu. Konkurence je zde poměrně značná a příliš vysoká cena by na nasyceném trhu mohla zákazníka odradit. I díky tomu je vidět, že marže je v případě započítání fixních nákladů minimální. Pokud bychom však cenu ještě navýšili, lze předpokládat, že by se výrobky staly pro zákazníka příliš drahé.

Aplikovat tyto ceny po rozšíření podnikání bude poměrně náročné. Ceny, které jsou využívány v současné době při podnikání jednotlivce, jsou výrazně nižší. Pro přehled je přiložena tabulka č. 9, která zobrazuje současnou nabídku produktů a jejich cen v porovnání se cenami plánovanými.

Tabulka 8 Tvorba plánovaných cen - výrobky Frenklin (v Kč)

	Výrobek	Předp. prodej (ks)	Cena (Kč)	VN na ks (Kč)	Celk. VN (Kč)	Podíl FN (%)	FN na ks (Kč)	CN na ks (Kč)	Zisk
Čelenka	Triple Colour	3	399	258,6	775,8	4%	116,6	375,2	23,8
	Snowfall	2	399	255,3	510,6	2%	115,1	370,4	28,6
	Rainbow	3	439	259,1	777,3	4%	116,8	375,9	63,1
	Scribble	2	469	315,6	631,2	3%	142,2	457,8	11,2
	Colourfull Stripes	1	469	318,3	318,3	1%	143,5	461,8	7,2
Čepice	Buddy	2	799	514,25	1028,5	5%	231,8	746,0	53,0
	Klasik	2	949	628,25	1256,5	6%	283,2	911,4	37,6
	Viking	1	1049	693,45	693,45	3%	312,5	1006,0	43,0
Další pletené výrobky	Šála	1	1099	755,9	755,9	3%	340,7	1096,6	2,4
	Svetr	1	3799	2601,2	2601,2	12%	1172,4	3773,6	25,4
	Pletený potah	1	999	642	642	3%	289,4	931,4	67,6
	Pletená deka	2	1999	1159	2318	11%	522,4	1681,4	317,6
Módní doplňky	Kabelka	3	299	188,7	566,1	3%	85,0	273,7	25,3
	Taška	4	399	234,5	938	4%	105,7	340,2	58,8
	Obal na knihu	6	179	87,25	523,5	2%	39,3	126,6	52,4
	Kapsička	10	89	46,9	469	2%	21,1	68,0	21,0
Móda	Tričko, halenka	3	699	446,9	1340,7	6%	201,4	648,3	50,7
	Šaty, sukně	2	999	673,6	1347,2	6%	303,6	977,2	21,8
	Kalhoty	1	1299	827,8	827,8	4%	373,1	1200,9	98,1
	Bunda, sako	1	1299	857,9	857,9	4%	386,7	1244,6	54,4
Dřevěné výrobky	Drobné dekorace	3	199	110	330	2%	49,6	159,6	39,4
	Umění	1	1999	1260	1260	6%	567,9	1827,9	171,1
	Drobný nábytek	1	1499	950	950	4%	428,2	1378,2	120,8
Celkem					19154	100%			

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Současná nabídka obsahuje pouze pletené výrobky, a jak lze vidět, jejich ceny jsou stanoveny velice nízko. Při tvorbě původních cen bylo přihlédnuto pouze ke spotřebě materiálu a částečně k časové náročnosti výroby. Ani jeden z těchto aspektů však nebyl sledován a nebyla určena jejich nákladová výše. Ceny byly stanoveny spíše subjektivně bez další kalkulace. Neobsahují mzdové náklady ani fixní složku a náklady ve formě spotřeby materiálu byly pouze hrubě odhadnuty. Pokud bychom detailněji propracovávali výnosy a náklady současného konceptu podnikání, lze předpokládat, že s těmito cenami by náklady výnosy jednoznačně převyšovaly a dochází tak ke ztrátě.

Navýšení cen, tak bude velice výrazné. V případě čelenek hovoříme minimálně o 60 procentním nárůstu cen. U pletených čepic by podle plánované ceny mělo u všech položek dojít ke zvýšení ceny minimálně o 100 procent. Toto navýšení je razantní a může se pro nás stát významným rizikem, pokud ceny nebudou vhodně implementovány a naruší konkurenceschopnost produktů.

Tabulka 9: Porovnání současných cen portfolia jednotlivce s plánovanými cenami

Výrobek		Současná cena (v Kč)	Plánovaná cena (v Kč)	Navýšení (v Kč)	Navýšení (v %)
Čelenka	Triple Colour	220	399	179	81%
	Snowfall	250	399	149	60%
	Rainbow	260	439	179	69%
	Scribble	230	469	239	104%
	Colourfull Stripes	230	469	239	104%
Čepice	Buddy	340	799	459	135%
	Klasik	380	949	569	150%
	Viking	520	1045	525	101%

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

7.10.3 Distribuce

Prodej již nyní probíhá a bude i nadále probíhat přímo konečným zákazníkům prostřednictvím internetového rozhraní. V prvních měsících bude prodej uskutečňován na internetovém tržišti Fler.cz. Následně bude rozvíjen vlastní internetový obchod. Jiné distribuční cesty zatím neplánujeme v následujících obdobích využívat.

Zákazník si díky internetovému prohlížeči bude moci projít celý náš sortiment a vybrat si svůj výrobek z pohodlí domova. Na Fleru i na našem e-shopu budou umístěny fotografie a popis jednotlivých produktů k prodeji a zároveň zde budou umístěny ilustrační fotografie pro výrobky na přání. Zákazník si bude moci vybrat buď již hotový výrobek anebo se inspirovat pro zadání výroby produktu podle svých představ. Pokud by měl přece jen nějaké nejasnosti, může nás kdykoliv kontaktovat pomocí telefonu, emailu, pošty Fler.cz či přímo přes kontaktní formulář na našem e-shopu.

Na serveru Fler.cz je již v současné době vytvořen profil prodejce s názvem *Frenklin*. Tato značka (logo + název) byla i podle poznatků zjištěných z dotazníku hodnocena pozitivně (viz příloha F). Zvolené základní komunikační prvky proto ponecháme a profil budeme využívat i nadále. Základní cena výrobků vychází z cenové strategie. Finální cena bude zvýšena o 11%, což je dodatečný náklad ve formě provize, která připadá serveru za zprostředkování služby komunikace a prodeje. Z pohledu zisku a nákladů tak pro nás zůstává vše stejné. Zvyšuje se ale cena pro zákazníka, což nemusí být vždy vnímáno pozitivně. Na druhou stranu si tím budujeme základnu pro náš vlastní e-shop, kde ceny tuto provizi obsahovat nebudou a pro zákazníka tak budou atraktivnější.

Druhou formou prodeje bude již dříve zmiňovaný vlastní internetový obchod. Jelikož nikdo z nás nemá programátorské znalosti a vývoj vlastního e-shopu s pomocí externího dodavatele by byl příliš nákladný, využijeme formu připravených platforem pro internetové obchody. K vytvoření vlastního internetového obchodu využijeme službu portálu eshop-rychle.cz. Pro založení vlastních stránek zde nepotřebujeme programátorské znalosti a portál nám bude sloužit nejen pro vytvoření e-shopu, ale i nadále při běžném provozu. Tyto služby jsou samozřejmě zpoplatněny. Náklady nám zde budou vznikat měsíčně, kde nás cena provozu internetového obchodu po dobu 1 měsíce bude stát 390 Kč. Za tuto cenu však získáme nejen vlastní doménu a funkční grafickou šablonu, ale také

aktivity jako je například SEO optimalizace, napojení na vyhledávače či technickou podporu.

Jakmile se zákazník rozhodne náš výrobek nakoupit, po zadání objednávky bude vyzván k výběru dopravy, kde bude moci zvolit mezi službou České pošty a Zásilkovny. Cena za jednotlivé druhy dopravy bude stanovena podle aktuální nabídky dopravce a bude hrazena zákazníkem. Zákazníkem bude přitom hrazena nejen samotná doprava, ale také balení produktu. Cena balení a dopravy je stanovena průměrně na 89 Kč.

Samotnou distribuci bychom v konečném důsledku nechtěli chápat pouze jako samotné dopravení produktu k zákazníkovi, ale spíše jako další přidanou hodnotu pro zákazníka. Způsob dopravy k zákazníkovi bohužel nemůžeme přímo ovlivnit a využijeme standardních přepravních služeb. Co však ovlivnit můžeme, je alespoň přepravní balení, které si zákazník na konci přepravy odnáší domů. Toto balení by mělo působit pečlivě a propracovaně. Plánujeme využít speciální kartonové krabičky označené naším logem a balení výrobku do ekologických recyklovatelných materiálů. Rádi bychom se tak vyhnuli plastovým sáčkům či bublinkovým fóliím. Do zásilky zákazníkovi navíc přibalíme malý dárek ve formě marketingového materiálu, jako je například buttonek či jiná drobnost, s příložením krátkého informačního letáčku o péči o naše výrobky.

7.10.4 Marketingová komunikace

Mít dobrý produkt za vhodnou cenu s dobře zvolenou distribucí ale mnohdy nestačí a tak je potřeba věnovat se i marketingové komunikaci. Naše marketingová komunikace bude vycházet z naší základní strategie a to odlišení se od konkurence originálním výrobkem, individuálním přístupem k zákazníkovi a vytvořením zajímavého brandu.

Základním cílem naší marketingové komunikace se v krátkodobém horizontu stává seznámení zvolené cílové skupiny s naším výrobkem a jejich přesvědčení o nákupu. V dlouhodobém horizontu se budeme zaměřovat zejména na vytvoření skupiny věrných zákazníků a na redukci fluktuace prodejů, abychom zajistili stabilní výši zisku a možnost stálého rozvoje našeho podniku.

V rámci komunikace se zaměříme primárně na podporu prodeje a na interaktivní formu přímého marketingu. Prodej podpoříme nejen sezónními slevami, ale také například formou odměny za každý nákup. Chceme tím docílit zajištění loajality zákazníka a podporovat jeho dlouhodobou spokojenost. Využijeme přitom jednoduchou metodiku, kdy bude zákazník odměněn za každý provedený nákup, například slevovým kupónem pro příští objednávku či výrobkem zdarma. Odměna se bude lišit v závislosti na celkové ceně původní objednávky. Druhou oblastí, na kterou se v marketingové komunikaci zaměříme, je přímý marketing s využitím interaktivních technik. Orientace na přímý marketing vychází z naší marketingové strategie individuálního přístupu k zákazníkovi. S touto formou komunikace je spojeno i budování loajality a dlouhodobých vztahů. Naše komunikace bude upravena přesně podle charakteristiky dané skupiny zákazníků. Budeme přitom používat převážně direct mailing, slevové akce či online soutěže s využitím sociálních sítí. To vše nám umožňuje zejména to, že naše cílová skupina se na internetu

běžně vyskytuje a je tato forma komunikace je jí velice blízká. Pro nás je tento způsob propagace vhodný hlavně díky nízkým nákladům a snadné přístupnosti.

Pro všechny tyto aktivity budeme tedy využívat zejména internetové služby. Důležitým marketingovým nástrojem jsou pro nás hlavně sociální sítě, jelikož díky těmto médiím budeme moci v krátkém čase oslovit velké množství lidí. V současné době již působíme na Facebooku a Instagramu, kde jsou vytvořeny stránky s názvem *Frenklin plete*. Nyní se správě těchto profilů příliš nevěnujeme, a příspěvky jsou na stránky vkládány v rozmezí až 1 měsíce. Do budoucna proto komunikaci prostřednictvím těchto stránek rozšíříme a správě profilů se budeme více věnovat. Budeme zde sdílet nejruznější novinky, příběhy spojené s naší výrobou i s rukodělnými výrobky obecně. Zároveň chceme, aby naše stránky nebyly pouze jednosměrnou komunikací, ale aby sloužili také pro předávání zkušeností a informací mezi samotnými návštěvníky našich profilů. Úlohou sociálních sítí totiž pro nás nebude pouze prezentace, ale také získání důležité zpětné vazby. Zákazníci zde budou mít možnost zveřejnit své názory a připomínky, jejichž sledování je podstatné pro náš další rozvoj.

Vytváření obsahu na sociálních sítích se může zdát dostatečně efektivní, avšak pro větší zviditelnění je vhodné své aktivity či příspěvky podporovat například placenou reklamou. V prvních měsících plánujeme vynaložit na placenou reklamu na Facebooku v průměru 400 Kč měsíčně. Tato částka zahrnuje propagaci zhruba 3 příspěvků užšímu spektru uživatelů. V dalších obdobích vyhodnotíme efektivitu tohoto marketingového nástroje a na jeho základě rozhodneme, zda bude vhodné do tohoto způsobu propagace investovat více.

S náklady na marketingovou komunikaci počítáme i u serveru Fler, kde budou využity pro zviditelnění našeho profilu placené marketingové služby. Naše výrobky se díky tomu budou zákazníkům častěji zobrazovat na atraktivnějších místech jednotlivých kategorií. Ceny těchto služeb přitom nejsou příliš vysoké. Měsíčně bychom pro tyto služby chtěli vymezit 500 Kč.

Tabulka 10: Průměrné měsíční náklady na distribuci a propagaci (v Kč)

Položka	Náklady
Reklama na Fler.cz	500
Vytvoření a provoz e-shopu	390
Reklama na Facebooku	400
Celkem	1290 Kč

Zdroj: Fler.cz, eshop-rychle.cz, Facebook.cz

Přehled všech nákladů týkajících se distribuce a marketingové komunikace je shrnut pomocí tabulky č. 10. Jednotlivé položky obsahují náklady za služby externích dodavatelů. Není zde zahrnuta správa a časová náročnost jednotlivých aktivit, jelikož v této fázi nedokážeme přesně určit, kolik času bude potřeba jednotlivým činnostem věnovat. Zároveň zde nejsou uvedeny náklady na poštovné a balné, jelikož tyto náklady hradí zákazník. Celkové měsíční náklady na distribuci a propagaci tak očekáváme v průměrné výši 1290 Kč.

7.11 Finanční plán

Na závěr našeho podnikatelského plánu bylo na všechny činnosti pohlédnuto z finančního hlediska. Finanční plán shrnuje všechny aktivity popsané v předchozích kapitolách a reálně zhodnocuje celý podnikatelský záměr rozvoje podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy a popisuje výnosnost tohoto projektu z ekonomického hlediska. Nejprve se věnujeme současné situaci a ekonomické výnosnosti nynější formy podnikání. Dále následuje finanční plán rozšířeného konceptu podnikání rodinné firmy. Nejprve je text věnován zakladatelskému rozpočtu, následován plánem nákladů a výnosů zakončených plánovanými výkazy pro zhodnocení ziskovosti plánovaných aktivit.

Všechny údaje budou sledovány od data zahájení rozšířené formy činnosti stanoveného na první říjnový den tohoto roku. Jelikož je část naší výroby sezónní, lze očekávat, že prodeje se budou lišit podle daného období. Nejprve se proto zaměříme na prvních 6 měsících činnosti, které považujeme za období zimní. Všechny plány tak zohledňují období od 1. října 2019 do 31. března 2020. V rámci kapitoly 7.12 Rozvoj podnikání do rodinné firmy se poté zaměříme na výhled do dalších období.

7.11.1 Podnikání jednotlivce

Současná forma podnikání je živnostenské podnikání jedné osoby, mé sestry Radky Císařové. Jejimi prvotními náklady bylo ohlášení živnosti a nákup materiálu pro zahájení výroby. Celkové náklady na získání oprávnění dosáhly na 1.050 Kč se započítáním poplatku za ohlášení živnosti a poplatkem za přijetí neboli podání.

Pro další činnost už nebylo potřeba žádných větších výdajů. Postačilo pouze nakoupit materiál na výrobu. Současná výroba přitom obsahuje zejména pletené výrobky. Nástrojem pro výrobu jsou tak pouze pletené jehlice a základní šicí potřeby. Nákladově se pohybujeme pouze ve stovkách korun.

Pro prodej je používán pouze server Fler.cz, případně přímý prodej prostřednictvím sociálních sítí. Dodatečné náklady na provoz tak nevznikají, jelikož provize pro server Fler je obsažena v cenách produktů a náklady za provoz facebookové stránky jsou nulové.

Pokud se zaměříme na marketing, jeho současný rozměr a dosah je minimální. Marketingové aktivity souvisí pouze se správou profilu na internetovém tržišti a se správou profilů na sociálních sítích, kde nejsou využívány žádné placené propagační nástroje. Náklady na správu marketingových aktivit jsou tak pouze personální, které se v současné době nesledují. To souvisí i s tvorbou cen. Stanovené ceny jsou určeny spíše podle subjektivních pocitů podnikatelky. Finální cena částečně koresponduje s cenou materiálu a s konkurencí, ale jiné nákladové položky jako je například časová náročnost výroby, balení atd. v ceně agregovány nejsou.

Přímými náklady na provoz činnosti je pouze spotřeba materiálu a personální náklad pro výrobu, které však nejsou sledovány a sestra jako podnikatelka si místo toho vyplácí odměnu ze zisku. Výši této odměny se ale primárně nesleduje a není přímo určena.

Pokud se zaměříme na podnikání mé sestry, jako podnikání jednotlivce, tržby za období stanovených 6 měsíců dosáhly na částku okolo 9 tisíc korun. Detail prodaných výrobků

za toto období zobrazuje tabulka č. 11. Spotřeba materiálu za stejné období dosáhla zhruba na částku 2.100 Kč. Při započtení pouze nákladů na spotřebu činí zisk za posledních 6 měsíců činnosti 7.050 Kč. Navíc jelikož jsou pletené produkty jasně sezónními výrobky, které spotřebitelé vyhledávají pouze v zimním období, tyto hodnoty nelze aplikovat do celého roku. Letní období od dubna do září bývá obdobím, kdy není dosahováno žádných prodejů a pokud probíhá výroba, tak pouze jako zásoba do dalšího zimního období.

Tabulka 11: Prodej a výnosy z podnikání jednotlivce v období od 1. 10. do 31. 3. 2019

	Výrobek	Cena (v Kč)	Prodej (v ks)	Tržby (v Kč)
Čelenka	Triple Colour	220	10	2 200
	Snowfall	250	4	1 000
	Rainbow	260	5	1 300
	Scribble	230	-	-
	Colourfull Stripes	230	3	690
Čepice	Buddy	340	8	2 720
	Klasik	380	3	1 140
	Viking	520	-	-
Celkem			33	9 050

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

To vše naznačuje, že současná forma podnikání je vnímána spíše jako hobby, které není více rozvíjeno a nelze plně hovořit o úspěšném podnikání. Věříme však, že zapojením dalších členů rodiny, rozšířením nesezónního portfolia a zaměřením se na více výnosné položky bychom mohli z tohoto podnikání vytvořit fungující koncept podnikání rodinné firmy. I tato nová forma podnikání ale bude stále díky svému rozsahu pouze vedlejší činností k běžnému zaměstnání.

V následujících podkapitolách se již věnujeme rozvoji této původní podoby podnikání jednotlivce do formy rodinné firmy. Do aktivit se nyní zapojuji nejen já, autorka práce, ale také má matka a původní činnost rozšiřujeme o další aktivity a výrobky.

7.11.2 Zakladatelský rozpočet

Jelikož jde v našem případě o rozvoj již fungujícího konceptu nelze hovořit přímo o zakladatelském rozpočtu. I při této příležitosti je však vhodné zjistit, co je pro zahájení naší rozšířené formy podnikání potřeba do začátku zajistit.

Počáteční investice a rozpočet

I při rozšíření zůstává v prvních měsících činnosti naše podnikání stále podnikáním živnostenským na základě živnostenského oprávnění mé sestry. Nejsou zde žádné počáteční výdaje na získání oprávnění či založení společnosti. Abychom však mohli pracovat s označením Frenklin a s vytvořeným logem, je potřeba tyto dva základní prvky registrovat jako ochrannou známku na úřadě průmyslového vlastnictví. Zápis ochranné známky po dobu 10 let přitom podléhá správnímu poplatku ve výši 5 tisíc korun.

Další počáteční investice souvisejí s rozšířením portfolia a doprovodných aktivit jako je marketingová propagace. Výdaje nám přináší primárně šité výrobky, kdy je potřeba do činnosti zapojit i šicí stroj. Tento stroj byl již pořízen z vlastních zdrojů a bude do podnikání vložen jako nefinanční vklad. Do podnikání bude stejně tak vložen i notebook, fotoaparát či mobilní telefon.

Nelze ale opomíjet také nehmotný majetek, kdy pro naši činnost budeme potřebovat základní grafický software pro úpravu fotek či vytváření základní grafiky a obchodní a pokladní software pro základní účetní operace. Ještě před zahájením činnosti tak bude nakoupen grafický program Adobe Photoshop. Oprávnění k užívání plné verze tohoto programu

se pohybuje kolem 19 tisíc korun. Stejně tak bude nakoupen jednoduchý pokladní systém ve formě maloobchodní pokladní aplikace pro malé provozovny Prodejna SQL od společnosti Solitea Česká republika v částce 4 tisíc korun.

Poslední položkou potřebnou pro zahájení činnosti je nákup základní zásoby materiálu. Odhadovaná částka je v tomto případě ve výši 2 tisíc korun, jelikož určitá výše zásoby zůstává k dispozici i z původní činnosti.

Výdaje nutné pro vybavení a provoz naší činnosti zobrazuje tabulka č. 12. Obsahem zakladatelského rozpočtu je již vše zmíněný hmotný a nehmotný majetek a počáteční výdaje pro správu a chod podniku.

Tabulka 12 Zakladatelský rozpočet projektu Frenklin (v Kč)

Položka	Cena
Vybavení pro provoz – hmotný majetek	49 500
Šicí stroj	22 000
Fotoaparát Nikon D3100	8 000
Objektiv Nikon 55 mm	3 500
Notebook ACER	12 000
Mobilní telefon Samsung Galaxy J4	4 000
Vybavení pro provoz – nehmotný majetek	28 000
Ochranná známka Frenklin	5 000
Adobe Photoshop Elements 2019	19 000
Pokladní systém Prodejna SQL	4 000
Počáteční výdaje pro zahájení výroby	2 000
Zásoba materiálu	2 000
Celkem	79 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro provoz podniku bude navíc zřízen běžný bankovní účet u společnosti Air Bank. S vedením tohoto účtu nebudou spojeny žádné pravidelné poplatky. Na účet bude po jeho založení vloženo 3 500 korun jako zisk z předchozího období po vyplacení odměn. Nyní je pro bankovní převody, veškeré příjmy i nákupy používán osobní účet mé sestry. Díky tomu je však náročné detailně sledovat všechny příjmy a výdaje, které jsou s podnikáním spojeny.

Zahajovací rozvaha

Na základě zakladatelského rozpočtu je stanovena zahajovací rozvaha našeho projektu ke dni jeho zahájení stanoveném na první říjnový den (viz tabulka č. 13). Dlouhodobým majetkem společnosti jsou všechny nefinanční vklady, tedy šicí stroj, notebook, fotoaparát a mobilní telefon. Stejně tak sem řadíme všechna nehmotná aktiva. Pod krátkodobý majetek patří nakoupený materiál a peníze na bankovním účtu. Všechny tyto položky byly financovány z vlastních zdrojů.

Tabulka 13 Zahajovací rozvaha Frenklin ke dni 1. 10. 2019 (v Kč)

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobá aktiva	77 500	Vlastní zdroje	83 000
Nehmotná aktiva	28 000	Vlastní kapitál	83 000
Pozemky, budovy a zařízení	49 500		
Krátkodobá aktiva	5 500	Závazky a výnosy příštích období	0
Zásoby	2 000		
Peníze a bankovní účty	3 500		
AKTIVA CELKEM	83 000	PASIVA CELKEM	83 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

7.11.3 Plán nákladů

Pro vytvoření plánu nákladů byly náklady nejprve rozděleny podle změny objemu výroby na náklady fixní a variabilní. Současně jsou přitom členěny podle druhu nákladových položek. Po vytvoření seznamu všech nákladů je zhotoven celkový plán nákladů.

Fixní náklady

Mezi naše fixní náklady řadíme náklady na provoz internetového obchodu, internet a mobilní služby, marketingové aktivity a náklady vznikající pravidelným nákupem materiálu. Jednotlivé položky nákladů budou vznikat v různých časových intervalech, nejběžněji však měsíčně. Pro zjednodušení proto budeme na náklady nahlížet vždy za období 1 měsíce.

Tabulka 14: Celkové fixní náklady v období od 1. 10. 2018 do 31. 3. 2019 (v Kč)

Druh nákladů	1 měsíc	Celkem za zimní sezónu
Distribuce a propagace	1290	7 740
Internet a mobilní služby	499	2 994
Nákup materiálu	6 000	36 000
Celkem	7 789 Kč	46 734 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na základě stanovení dílčích nákladových položek byla vypočtena výše celkových fixních nákladů (viz tabulka č. 14). Náklady přitom sledujeme v prvním období činnosti od zahájení rozšířené formy podnikání 1. 10. 2019 do konce sezónního období 31. 3. 2020. Náklady na distribuci a propagaci byly určeny v podkapitole 7.10.4 Marketingová komunikace. Náklady na internet byly zjištěny na základě nabídky mobilních operátorů.

Výše potřebného materiálu byla v podkapitole 7.9.3 Spotřeba stanovena přibližně na 5.500 Kč. U nákladové položky tedy počítáme s vyšší částkou pro možné překryvy nepravidelné spotřeby a hlavně pro dodatečnou spotřebu, která nemusí být zároveň výnosem. Celková výše měsíčních fixních nákladů tak dosáhla přes 7 tisíc korun. Za prvních 6 měsíců činnosti v zimní sezóně hovoříme o částce v celkové výši 46 734 Kč.

Variabilní náklady

Za variabilní náklady v našem případě považujeme pouze náklady personální. Patří sem plat zaměstnanců, tedy mě a mé matky, a výplata odměny živnostníka, tedy mé sestry. Výpočet platu a výplata odměny jsou shodné, kdy sledujeme počet odpracovaných hodin při výrobě a dalších režijních úkonech zahrnující správu profilů, marketingové aktivity a procesování objednávek. Celkové variabilní náklady se tak odvíjí od počtu odpracovaných hodin (viz tabulka č. 15.). Odměna za jednu odpracovanou hodinu je stanovena na 120 Kč. Tato částka je poměrně nízká a zaručeně by nesplňovala požadavky mzdy za práci na plný úvazek. V tomto případě vycházíme z původního stavu, kdy nebyla mzda vyplácena žádná a výroba byla pouze nevýdělečnou zájmovou činností. Nyní s určitým výdělkem počítáme, stále však stanovujeme mzdu jako přivýdělek k hlavnímu pracovnímu poměru.

Tabulka 15: Kalkulace celkových měsíčních variabilních nákladů (v Kč)

		Radka Císařová	Tereza Císařová	Iva Císařová	Celkové VN
Hodinová mzda		120	120	120	
Optimistická varianta	Výroba (h)	70	61	35	166
	Režie (h)	9	11	7	27
	Celkem (Kč)	9 468	8 652	5 064	23 184
Realistická varianta	Počet hodin	52,8	50,7	26	129
	Režie (h)	8	10	6	24
	Celkem (Kč)	7 296	7 284	3 810	18 390
Pesimistická varianta	Počet hodin	42	29,5	15	86
	Režie (h)	7	9	5	21
	Celkem (Kč)	5 880	4 620	2 382	12 882

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Počet odpracovaných hodin v rámci výroby je stanoven na základě očekávaných prodejů. Očekávané prodeje byly vytvořeny ve 3 variantách: ve variantě pesimistické, realistické a optimistické. Při pesimistické variantě, tedy nižších prodejích předpokládáme i stejné snížení výroby. U optimistické varianty platí totéž, kdy při zvýšení prodejů bude stejnou měrou zvýšena i výroba. Prodeje v jednotlivých variantách byly odhadnuty na základě subjektivního expertního odhadu. Tyto odhady vychází ze zkušeností se současným prodejem a z kapacitních možností výroby.

Čas věnovaný režii je odhadnut podle náročnosti jednotlivých procesů a podle rozdělení pravomocí, které byly popsány v předchozích kapitolách. V současné době se však čas strávený správou všech aktivit nesleduje a jde tak pouze o hrubý odhad. V různých variantách se čas věnovaný režii příliš neliší, jelikož i v případě menšího počtu prodejů

je nutné většinu aktivit provádět ve stejné míře. V případě realistické varianty je výše měsíčních variabilních nákladů stanovena 18 390 Kč.

Celkový plán nákladů

Nyní už máme k dispozici přehled variabilních i fixních nákladů. Na jejich základě byl vytvořen celkový plán nákladů jako součet obou typů nákladových položek. Náklady opět sledujeme v prvním období činnosti od založení po dobu zimní sezóny v prvních 6 měsících. Měsíční náklady v případě realistické varianty očekáváme v celkové výši 26 179 Kč. Za prvních 6 měsíců činnosti tak celkové náklady v realistické variantě pravděpodobně přesáhnou hranici 150 tisíc korun (viz tabulka č. 16)

Tabulka 16: Celk. náklady za první měsíce činnosti od 1. 10. 2019 do 31. 3. 2020 (v Kč)

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Fixní náklady	46 734	46 734	46 734
Variabilní náklady	139 104	110 340	77 292
Celkem	185 838	157 074	124 026

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

7.11.4 Plán výnosů

Pro sestavení plánu výnosů potřebujeme znát ceny našich produktů a očekávané prodeje. Ceny byly na základě zvolené cenové politiky stanoveny v podkapitole 7.10.2 Cena. Očekávané prodeje vycházejí z kapacitních možností výroby, kdy byl na základě expertního odhadu a informací získaných průzkumem trhu určen prodej našich výrobků ve 3 možných variantách.

Při realistické variantě by očekávané prodeje přinesly tržby přesahující hranici 34 tisíc korun (viz tabulka č. 17). V případě všech variant nám přitom stále více jak polovinu zisku tvoří pletené výrobky. Šité výrobky přinášejí 30 procent zisku a jen něco okolo 10% putuje od dřevěných výrobků. Odvíjí se to však hlavně od očekávaných prodejů, kdy naše portfolio stále zakládáme zejména na pletených výrobcích a u šitých či dřevěných výrobků si nejsme jisti dostatečným odběrem.

Tabulka 17: Prodej a celkové měsíční tržby (v Kč)

	Výrobek	Cena (Kč)	Optimistická varianta		Realistická varianta		Pesimistická varianta	
			Prodej (Kč)	Tržby (Kč)	Prodej (Kč)	Tržby (Kč)	Prodej (Kč)	Tržby (Kč)
Čelenka	Triple Colour	399	4	1596	3	1197	2	798
	Snowfall	399	3	1197	2	798	2	798
	Rainbow	439	3	1317	3	1317	3	1317
	Scribble	469	3	1407	2	938	2	938
	Colourfull Stripes	469	2	938	1	469	1	469
Čepice	Buddy	799	3	2397	2	1598	2	1598
	Klasik	949	2	1898	2	1898	2	1898
	Viking	1049	2	2098	1	1049	1	1049
Další pletené výrobky	Šála	1099	1	1099	1	1099	0	0
	Svetr	3799	1	3799	1	3799	1	3799
	Pletený potah	999	2	1998	1	999	0	0
	Pletená deka	1999	3	5997	2	3998	1	1999
Módní doplňky	Kabelka	299	4	1196	3	897	2	598
	Taška	399	5	1995	4	1596	3	1197
	Obal na knihu	179	8	1432	6	1074	3	537
	Kapsička	89	11	979	10	890	8	712
Móda	Tričko, halenka	699	4	2796	3	2097	2	1398
	Šaty, sukně	999	3	2997	2	1998	2	1998
	Kalhoty	1299	2	2598	1	1299	0	0
	Bunda, sako	1299	1	1299	1	1299	0	0
Dřevěné výrobky	Drobné dekorace	199	5	995	3	597	3	597
	Umění	1999	1	1999	1	1999	0	0
	Drobný nábytek	1499	1	1499	1	1499	0	0
Celkem			74	45 526	56	34 404	40	21 700

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

7.11.5 Plánované finanční výkazy

Účelem podnikatelského plánu je určení, zda by byl koncept rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy ekonomicky výhodný a zda by zajistil dostatečný zisk pro trvalý prospěch rodinného podniku. Jestli zvolený koncept tato kritéria splňuje, je potvrzeno prostřednictvím plánovaných finančních výkazů. Všechny plánované výkazy jsou sledovány od data zahájení rozšířené činnosti do konce prvního období, tedy v období od 1. října 2019 do 31. března následujícího roku. Nejprve se věnujeme plánu peněžních toků. Dále následuje plánovaný výkaz zisku a ztráty. Z plánových výkazů byla vynechána plánovaná rozvaha, jelikož se za prvních několik měsíců činnosti nebude měnit struktura majetku a pro vhodnou analýzu tak není potřebná.

Plán peněžních toků

V plánu jsou zahrnuty příjmy z prodeje zboží, výdaje na materiál, distribuci a marketing a výdaje na výplatu mzdy. Očekávané příjmy z prodeje se v našem případě rovnají

výnosům z prodeje zboží, jelikož naše výrobky k zákazníkovi putují vždy až po zaplacení objednávky. Příjem tak vždy předchází výnosu a tržby s příjmy se díky tomu shodují. Celkové příjmy se ještě navyšují platbou za dopravu, kterou hradí zákazník, v předpokládané výši 14 952 Kč za celkem 168 odeslaných zásilek v realistické variantě v prvním období činnosti. Detailní rozdělení peněžní zásoby na konci každého měsíce prvního období je zobrazeno pomocí tabulky č. 18. Jednotlivé plány peněžních toků každého měsíce jsou uvedeny příloze I.

Tabulka 18: Souhrnný plán peněžních toků ke dni 31. 3. 2020 (v Kč)

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
počáteční stav peněžních prostředků	3500	3500	3500
říjen 2019	33123	22013	10315
listopad 2019	50009	27781	3666
prosinec 2019	75508	42149	4612
leden 2020	97316	52832	2303
únor 2020	119124	63514	-6
březen 2020 - konečný stav peněžních prostředků	129 771	63 039	- 13 185

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Očekáváme, že závazky vůči dodavatelům spojené s nákupem materiálu a marketingovými aktivitami, budou rovněž výdajem, jelikož chceme hradit všechny své závazky okamžitě po přijetí služby. Stejně tak počítáme s pravidelnou výplatou mzdy vždy k 5. dni následujícího měsíce. V daném období dochází k 5 pravidelným výplatám. K výdajům jsou navíc připočteny i výdaje na dopravu, které očekáváme ve stejné výši jako příjmová položka balení a dopravy. V daném období plánujeme pouze jednu investiční činnost. Touto činností bude založení společnosti s ručením omezeným v průběhu měsíce března.

Na konci prvního účetního období bychom měli v realistické variantě disponovat dostatečně velikou peněžní zásobou okolo 60 tisíc korun. Jak lze vyčíst z přiložené tabulky, vzniká zde však velké riziko při nedosažení dostatečných prodejů. Mezi jednotlivými variantami je významný rozdíl a při dosažení prodejů v případě pesimistické varianty bychom pro naši činnost postupem času neměli dostatek finančních prostředků.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Zda je činnost ekonomicky výhodná, bylo zjištěno pomocí plánovaného výsledku hospodaření. Výsledek neovlivňují žádné finanční ani mimořádné aktivity. Při započtení všech provozních výnosů a nákladů a následného zdanění byl určen plánovaný výsledek hospodaření za prvních 6 měsíců činnosti (viz tabulka č. 19). V případě všech tří možných variant se nacházíme v zisku.

Nejpravděpodobnější variantou je přitom varianta realistická. V případě této varianty bychom po prvních 6 měsících činnosti dosáhli zhruba na zisk ve výši 41 tisíc korun. Nacházíme se sice v kladných číslech, ale nelze hovořit o výrazně výnosné činnosti. Pokud

však na podnikání budeme nahlížet stále jako na přivýdělek k jinému pracovnímu poměru, mohl by být tento koncept udržitelný. Zisk stanovený ve výsledku hospodaření je totiž ziskem, který zůstává v podniku pro jeho další rozvoj, přičemž všichni členové rodinného podniku již získali své odměny. Činnost je zisková, ale nejde se o typ podnikání, který by mohl zcela nahradit příjmy ze zaměstnání.

Tabulka 19: Plánovaný výsledek hospodaření k 31. 3. 2020 (v Kč)

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby za prodej výrobků	273 156	206 424	130 200
Provozní výnosy	273 156	206 424	130 200
Osobní náklady	139 104	110 340	77 292
Další provozní náklady	46 734	46 734	46 734
Provozní náklady	185 838	157 074	124 026
Provozní výsledek hospodaření	87 318	49 350	6 174
Daň z příjmů za běžnou činnost	13 098	7 403	926
Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	74 220	41 948	5 248

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Rozdílné výsledky u jednotlivých variant a poměrně veliké výkyvy při malých změnách výroby naznačují naši vysokou závislost na prodejkách. Už jen malá ztráta prodejků nás může snadno přivést ke ztrátě. Na druhou stranu i malé navýšení prodejků bude mít výrazný pozitivní dopad.

7.12 Rozvoj do podnikání rodinné firmy

Předchozí plány jsou vytvořeny pro prvních 6 měsíců činnosti, přesněji pro první zimní sezónu v období od října do března následujícího roku. Podle zjištěných výsledků by činnost mohla být zisková a podnikání ve formě rodinné živnosti by mohlo mít reálnou šanci na úspěch. Tato první sezóna tak pro nás bude svým způsobem zkouškou, zda dokážeme podnikatelskou činnost efektivně řídit. Pokud by vše dopadlo podle očekávání nebo v lepším případě ještě optimističtěji, budeme se činnosti dále věnovat a živnost bychom přetvořili v podnikání rodinné firmy.

7.12.1 Založení společnosti Frenklin s. r. o.

Jako nejvhodnější forma rodinné firmy byla v našem případě zvolena společnost s ručením omezeným. Výhodou této formy je nízká administrativní náročnost a minimální požadavky na základní kapitál společnosti. Založení společnosti bude provedeno dnem zapsání do obchodního rejstříku naplánovaného na 1. dubna 2020.

Prvním krokem při založení společnosti s ručením omezeným bude vytvoření společenské smlouvy. Abychom se vyhnuli možným neshodám při rozhodování, společníky společnosti se staneme všichni 3 zapojení členové rodiny, tedy já, má sestra i naše matka. Podrobné vypracování společenské listiny je uvedeno v příloze J. Společnost bude operovat pod jménem **Frenklin, s. r. o.**, předmět podnikání zůstává shodný s konceptem živnostenského podnikání. Základní kapitál společnosti budou tvořit finanční a nefinanční vklady, které

budou splaceny mou sestrou Radkou Císařovou jako vlastníka původního živnostenského oprávnění (viz tabulka č. 20).

Samotné založení poté probíhá formou notářského zápisu osvědčujícího zakladatelské právní jednání. Notářský zápis prokazující založení společnosti se všemi dalšími poplatky nás bude pravděpodobně stát zhruba 5 tisíc korun. Dále je potřeba opět ohlásit živnost, jelikož budeme žádat o živnostenské oprávnění pro právnickou osobu. Tento úkon nám náklady na založení navýší o 1 tisíc korun. Samotný zápis do obchodního rejstříku pak může být nově proveden přímo notářem, kde poplatek za takový zápis činí oproti rejstříkovému soudu pouze 2 700 Kč. Náklady na celou administraci založení se tak vyšplhají k celkové částce okolo 8 700 Kč. Tyto zřizovací výdaje jsou již započítány v plánované rozvaze jako součást nehmotného majetku společnosti ke dni zahájení činnosti.

Tabulka 20: Plánovaná rozvaha Frenklin s.r.o. ke dni 1. 4. 2020

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobá aktiva	86 200	Vlastní zdroje	150 000
Nehmotná aktiva	36 700	Základní kapitál	150 000
Pozemky, budovy a zařízení	49 500		
Krátkodobá aktiva	63 800	Závazky a výnosy příštích období	0
Zásoby	10 000		
Peníze a bankovní účty	53 800		
AKTIVA CELKEM	150 000	PASIVA CELKEM	150 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

7.12.2 Finanční plán rozvoje společnosti

V předchozích částech byl podrobně vymezen koncept celého našeho podnikání, kde byl definován náš produkt a dílčí strategické plány. Těchto faktů se budeme dále držet i v případě podnikání rodinné firmy. Pro lepší představu o úspěšnosti podnikání v případě rozšíření do obchodní korporace byl vypracován podrobný finanční plán s výhledem do dalších měsíců.

Na činnost se podíváme odděleně ve 2 obdobích. Období se liší podle sezóny, kdy za zimní období považujeme činnost od začátku října do konce března a za letní období je považována činnost od začátku měsíce dubna do konce září. Po definici hospodářského výsledku v těchto obdobích je finanční plán stanoven souhrnně pro následujících 5 let činnosti.

Letní období (duben – září)

Nejprve se zaměříme na letní období, které následuje bezprostředně po založení společnosti. Přesněji jde o období od dubna do září roku 2020. V tomto čase předpokládáme minimální až nulový prodej pletených výrobků. Výroba je zaměřena pouze na šité výrobky přičemž jejich prodej se oproti zimnímu období jen minimálně navýšil. Toto malé navýšení je předpokládáno díky zacílení marketingových aktivit na tento typ zboží. Na základě této predikce byly stanoveny 3 varianty prodejů s odpovídajícími výnosy i náklady. Detail všech těchto výpočtů je zobrazen v příloze K. Abychom mohli účinně

zhodnotit efektivnost činnosti v tomto období, byl vytvořen plánovaný výsledek hospodaření, který sledoval pouze výnosy a náklady daného letní období (viz tabulka č. 21).

Z tabulky lze vyčíst, že stejně jako v zimním období i zde se v případě optimistické a realistické varianty nacházíme v kladných číslech. V případě pesimistické varianty je předpokládána ztráta. V letním období se tak pravděpodobně ocitáme ve větším výkyvu zisků, kdy i malá změna prodejů může znamenat ztrátu. Souvisí to i s kapacitou výroby, kdy je prodej postaven zejména na šitých výrobcích. Výroba těchto produktů je v rukou pouze jednoho z nás a vzniká tu tak hrozba možného výpadku a s tím i příklon k pesimistické variantě prodejů.

Tabulka 21: Plánovaný výsledek hospodaření za období od 1. 4. do 30. 9. 2020

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby za prodej výrobků	201 450	160 416	73 266
Provozní výnosy	201 450	160 416	73 266
Osobní náklady	86 724	72 540	37 512
Další provozní náklady	55 434	55 434	55 434
Provozní náklady	142 158	127 974	92 946
Provozní výsledek hospodaření	59 292	32 442	19 680
Daň z příjmů za běžnou činnost	8 894	4 866	0
Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	50 398	27 576	-19 680

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Čísla opět hovoří jasně. Nejedná se o vysoce výnosné podnikání. Můžeme se však stát stabilním podnikem a dosahovat alespoň částečného zisku, který je dostatečný pro udržitelné podnikání i dalšího rozvoj.

Výhled do dalších období

Nyní už víme, jak by se nám mohlo dařit v prvním roce činnosti. V zimním i v letním období se jeví naše podnikání jako dostatečně výnosné na to, abychom mohli vytvořit stabilní rodinný podnik. Jak se může vyvíjet podnikatelská činnost Frenklin dále je shrnuto pomocí tabulky č. 22. Detailní rozbor je uveden v příloze L. Výhledově sledujeme prvních 5 let činnosti v případě realistické varianty. Pro každé období byl vypočten podrobný plán stejně jako v prvním roce činnosti. Pro zachování jednoduchosti však představujeme pouze přehled zjištěných výsledků. Výsledky hospodaření v případě realistické varianty jsou sestaveny souhrnně pro hospodářský rok od října do září následujícího roku.

1. rok

První rok činnosti je detailně zpracován v předchozích kapitolách. Po prvních 6 měsících činnosti zde dojde k přerodu živnostenského podnikání v podnikání rodinné firmy, což přináší dodatečné náklady ve formě správních poplatků. Podnikání bude v prvním roce pro všechny společníky pouze vedlejší činností k hlavnímu pracovnímu poměru. Zisk

za první rok je vyšší než v případě dalších let. Vliv na to mají však primárně nízké mzdové náklady.

Tabulka 22: Plánovaný výsledek hospodaření v prvních 5 letech činnosti.

	Náklady				Tržby	Zisk před zdan.	Daň z příjmu	Zisk po zdan.	Odměny ze zisku	Zisk po výplatě
	Fixní	Personální	Mimoř.	Celkem						
1. rok	93468	182880	8700	285048	366838	81790	12269	69522	24000	45522
2. rok	105468	214380	15000	334848	351498	16650	2498	14153	6000	8153
3. rok	141468	491400	10000	642868	650598	7730	2410	5320	6000	-680
4. rok	159468	495900	40000	695368	705744	10376	3758	6619	6000	619
5. rok	165468	495900	10000	671368	685602	14234	2135	12099	6000	6099
Celkem	499 872	1 384 560	73 700	1 958 132	2 074 678	116 546	20 933	95 612	42 000	53 612

Zdroj: vlastní zpracování

2. rok

Ve druhém roce podnikání už hovoříme plně o podnikání rodinné firmy pod názvem Frenklin s.r.o. V předchozím roce bude potvrzeno, že současný koncept podnikání je udržitelný a je možné se dále rozvíjet. Zásadním krokem zde bude navýšení mzdy všech společníků ze 120 na 150 Kč za hodinu, aby bylo zjištěno, zda je možné touto činností nahradit hlavní pracovní poměr. Jsou zde naplánovány také investice do vzdělávání v celkové částce 15 tisíc korun. Pod vzděláváním si přitom představujeme kurz šití či truhlářský kurz. Zároveň dojde k úpravě výroby, kdy se budeme zaměřovat na výnosnější položky našeho portfolia. Zisk po zdanění nedosahuje takové výše jako v prvním roce. Činnost je ale stále zisková.

3. rok

Ve třetím roce činnosti je naplánováno plné zapojení jednoho ze společníků. Přesněji jde o zapojení Ivy Císařové na plný pracovní úvazek, která se bude společnosti Frenklin s.r.o. věnovat ve svém plném pracovním čase. Činnost by pro ni měla být dostatečně výnosná a bude proto zvýšena její mzdová sazba na pevnou mzdu ve výši 30 tisíc korun měsíčně. Společně s jejím zapojením roste nejen výroba, ale rozšiřuje se portfolio nabízených produktů a rostou tak i prodeje. Stejně jako v předchozím roce zde dojde i k investici do vzdělávání v částce 10 tisíc korun. Pokud by byl splněn daný plán, pravděpodobně bude v tomto období dosaženo ztráty. Tato ztráta je vyvolána zejména zvýšením personálních nákladů a zvýšením spotřeby materiálu. Plné zapojení jednoho z pracovníků se přitom ještě významně neprojeví v prodeji. Nárůst kapacity a prodejů bude postupný.

4. rok

V dalším roce bude výroba a prodej probíhat na podobném principu jako předchozí rok. Je zde však naplánována investice do výrobního vybavení ve výši 50 tisíc korun. Tato částka bude použita pro nákup nového šicího stroje a drobného vybavení pro úpravu dřeva. S novými stroji tak budeme mít možnost vylepšit naše výrobky a opět rozšířit, případně upravit portfolio. I zde se pravděpodobně budeme nacházet na hranici ztráty. Je tomu tak však zejména díky výrazné investici. Dobu návratnosti této investice však předpokládáme nižší než 1 rok.

5. rok

V posledním výhledovém roce počítáme s plným zapojením efektivitu nových strojů a tým i výhod plynoucích z investice. Předpokládáme zde částečné snížení tržeb díky ustálení poptávky po prvotním zájmu o nové výrobky. Personální náklady jsou ustáleny ve stejné výši jako v minulém roce. Roste zde spotřeba materiálu a náklady tvoří opět další vzdělávání.

7.13 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika

Nyní už známe všechny aspekty plánované podnikatelské činnosti od dílčích marketingových plánů po plán finanční, který zobrazuje reálnou možnost úspěchu. Většina plánů je přitom vytvořena v podmínkách, které na trhu panují dnes a případně v podmínkách, které lze částečně odhadnout. Pro zajištění úspěšnosti realizace je si však potřeba uvědomit, jaká rizika jsou s naší činností spojena a jak jim předcházet. Z tohoto důvodu byla provedena SWOT analýza, která slouží jako základ pro identifikaci rizik. Nalezená rizika jsou následně hodnocena podle jejich významnosti a pro každé z rizik je vypracován způsob, jakým by mohly být sníženy či eliminovány možné nežádoucí dopady.

7.13.1 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou definovány silné a slabé stránky našeho rodinného podniku, jeho příležitosti i hrozby (viz tabulka č. 23). Na základě těchto údajů je následně stanovena optimální strategie.

Tabulka 23: Matice SWOT nového podnikatelského konceptu Frenklin

Silné stránky	Slabé stránky
Individuální přístup k zákazníkům	Nízká ekonomická návratnost
Originální design	Bez předchozích zkušeností s podnikáním
Výrobky na přání	Nízká kapacita výroby
Snadná dostupnost	Vysoká časová náročnost výroby
Flexibilita	Nedostatečná výnosnost
Český handmade výrobek	Nízká výplata odměn
Příležitosti	Hrozby
Stabilní situace na trhu	Vysoká konkurence
Rostoucí poptávka	Cenový konkurenční boj
Podpora malých podnikatelů	Snadný vstup do odvětví
Klesající kvalita masově vyráběných výrobků	Nepříznivý vývoj trhu
Nový životní styl	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Za silné stránky našeho podniku považujeme individuální přístup k zákazníkovi, vlastnosti našeho produktu a zejména flexibilitu v mnoha procesech. Pohybujeme se na poměrně stabilním trhu s rostoucím trendem zájmu o rukodělné výrobky. Mezi naše slabé stránky patří primárně nízká ekonomická návratnost a nízká kapacita výroby. Hrozbou pro nás

je přitom zejména konkurence, která je na trhu poměrně vysoká, přičemž zde neexistují prakticky žádné bariéry vstupu.

Na základě poznatků shrnutých v matici SWOT jsme stanovili jako optimální strategii ST, která by nám měla pomoci dosáhnout stanovených cílů. Operujeme na vysoce nasyceném trhu a naši činnost ohrožuje mnoho slabých stránek. Je proto potřeba zaměřit se na utlumení našich slabých stránek a soustředit se na podporu stránek silných. Tyto silné stránky by nám měly pomoci vyhnout se možným hrozbám a zajistit stabilní místo na trhu.

7.13.2 Identifikace a významnost rizik

Rizika jsou při hodnocení jejich významnosti posuzována ze 2 hledisek. U každého rizika zkoumáme pravděpodobnost jeho výskytu a intenzitu jeho negativního vlivu. Riziko je tím významnější, čím vyšší je jeho pravděpodobnost výskytu a čím je vyšší jeho intenzita vlivu.

Na základě SWOT analýzy byla expertním odhadem identifikována 3 základní rizika, která jsou následně hodnocena podle výše uvedených kritérií (viz tabulka č. 24). Stupnice obou popisujících kritérií přitom obsahují těchto pět úrovní:

- VM – velice malá pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- M – malá pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- S – střední pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- V – velká pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- ZV – zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)

Tabulka 24: Identifikace rizik a jejich významnosti

Riziko	Definice	Pravděpodobnost	Intenzita vlivu
R1	Velký konkurenční boj	V	V
R2	Změna preferencí spotřebitelů	M	V
R3	Změna legislativních požadavků	VM	S
R4	Osobní selhání podnikatele	M	ZV
R5	Nedostatečná predikce budoucího stavu	S	ZV

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Identifikovaná rizika jsou následně přenesena do mapy rizik (viz tabulka č. 25). Mapa rizik slouží pro grafické zobrazení významnosti a celkového možného dopadu jednotlivých rizik.

Jako nejzávažnější byla vyhodnocena rizika velkého konkurenčního boje a osobního selhání podnikatele. Naše činnost probíhá na vysoce nasyceném trhu, kde nabídka výrazně převyšuje nabídku. Je tomu tak zejména díky nízkým bariérám vstupu do odvětví a konkurenční boj tak může výrazně ovlivnit naši činnost. Stejně tak může být významně ovlivněna osobním selháním podnikatele. Pokud by k této situaci došlo, mělo by to na naši činnost nejsilnější dopad a to s největší pravděpodobností do podoby přerušení činnosti.

Jako významné bylo vyhodnoceno i riziko nedostatečné predikce budoucího stavu. Budoucnost není předem známá a vše se pravděpodobně neodehraje tak, jak

předpokládáme. Nedostatečná predikce je přitom úzce spojena se znalostmi a zkušenostmi samotného podnikatele. Pro nás je tato činnost první zkušeností s podnikáním, což by se mohlo výrazně projevit i v případě kvality plánování.

Tabulka 25: Mapa rizik

Intenzita vlivu	ZV			R4		
	V		R2	R5	R1	
	S	R3				
	M					
	VM					
		VM	M	S	V	ZV
Pravděpodobnost výskytu						

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Významným rizikem je také změna preferencí spotřebitelů. Jeho pravděpodobnost výskytu je sice nízká, ale jako hrozba, která by na nás mohla mít značný negativní vliv, určitě není zanedbatelná.

Poslední z rizik v podobě změny legislativních požadavků bylo díky své nízké pravděpodobnosti výskytu i intenzitě vlivu určeno jako méně významné. I toto riziko je však potřeba neopomínat a vývoj dané problematiky monitorovat.

7.13.3 Opatření na snížení rizika

I přestože nebyla všechna rizika vyhodnocena jako významná, u každého rizika jsou individuálně vypracována opatření pro snížení či eliminaci nepříznivých dopadů, pokud by daná riziková situace nastala.

R1: Velký konkurenční boj

Vysoká síla konkurence byla vyhodnocena jako jedno z nejvýznamnějších z identifikovaných rizik. Konkurenční boj na trhu není pouze rizikem s určitou pravděpodobností, ale už současný stav je v tomto případě rizikový a konkurence má na trh výrazný vliv.

S našimi prostředky není nyní možné dané riziko eliminovat, či se mu vyhnout, můžeme pouze zmírnit jeho negativní dopad. Snížit toto riziko lze pouze důkladným sledováním činnosti konkurence a neustálým zlepšováním vlastních silných stránek. Zároveň je důležité nestavit se přímo proti konkurenci. Tento tah by se mohl převrátit proti nám a mohl by nám spíše uškodit. Jako lepší varianta se jeví spolupráce. Jsme otevření vstupu do různých komunit, kde budeme mít možnost sdílet informace o trhu. Mohli bychom

se zde od konkurence inspirovat, ale také se poučit z chyb, které konkurenti na trhu udělají a najít vzájemný efekt, ze kterého bychom mohli všichni prosperovat.

R2: Změna preferencí spotřebitelů

Jako významné bylo identifikováno i riziko změny preferencí spotřebitelů. Pravděpodobnost, že by tato riziková situace mohla nastat, je sice nízká avšak, pokud by nastalo, vliv na naši činnost by byl výrazný. Změnou preferencí je totiž míněna změna postoje zákazníků vůči rukodělným výrobkům a malým podnikatelům. V současné době dávají zákazníci přednost výrobkům od menších podnikatelů na úkor větších firem i přes vyšší prodejní cenu. Tato situace by se však mohla změnit a zákazníci by mohli začít preferovat spíše masovou výrobu s nízkou cenou. Pokud bychom hledali spouštěče tohoto přelivu zákazníků, může jim být například ekonomická krize, kdy se pro zákazníka stane nejdůležitějším kritériem právě nízká cena, a další faktory půjdou do ústraní.

Tuto preferenci spotřebitelů bohužel můžeme ovlivnit pouze nepřímo a to komunikací našich benefitů oproti masově vyráběným výrobkům. Malé společnosti však na spotřebitele nedokáží působit tak silně jako větší nadnárodní podniky. Abychom tomuto riziku předešli, či ho snížili, musíme se dále zaměřovat na výhody, které nám z málo kapacitní výroby plynou. Patří sem zejména flexibilita a přizpůsobení se přáním a požadavkům zákazníka. Naší hlavní předností je individualizace a možnost dodat zákazníkovi pocit, že jsme tu pouze pro něj a pro splnění jeho přání.

V blízké době se nepředpokládá, že by ke změně preferencí spotřebitelů mělo dojít. Pokud si malé podniky zachovají svou stávající podobu a budou si dále udržovat své pozitivní vnímání, spotřebitelé by výrobky malých podniků a podnikatelů měli dále vyhledávat. V současnosti se tento trend individualizovaných výrobků ještě prohlubuje. Pokud na trhu nedojde k nějaké významné neočekávané události, tento zvyšující se trend by měl postupovat i nadále.

R3: Změna legislativních požadavků

Na naši činnost a celý trh by měla jednoznačně vliv i změna legislativních požadavků. Poslední významnou změnou bylo například zavedení elektronické evidence tržeb. Z této evidence jsou u malých podnikatelů zatím vyjmuty platby online. I z tohoto důvodu budou všechny naše platby probíhat pomocí online rozhraní. Jinak není malovýroba legislativními normami příliš omezena. Při zavedení nové vyhlášky, která by výrobu a prodej výrazně omezovala, by se mohlo stát, že se výroba handmade stane pro malé podniky ekonomicky neudržitelná.

Dodržování legislativních požadavků by mělo být samozřejmostí každého podniku a vyhnout se těmto změnám, či eliminovat jejich důsledky tak není možné. Jako malý podnik nemáme dostatečnou moc pro vyjednávání se správními celky a negativní dopady změny legislativy tak můžeme pouze zmírnit. To lze pomocí dostatečného monitorování možných změn, abychom v případě jejich zavedení byli na tuto změnu připraveni.

R4: Osobní selhání podnikatele

Hrozba osobního selhání byla vyhodnocena jako jedna z nejzávažnějších. Její pravděpodobnost výskytu byla sice stanovena jako nízká. Dopad při dosažení tohoto stavu by byl však nevyčíslitelný. Pokud by k osobnímu selhání došlo, lze očekávat přerušení či úplné zrušení činnosti. Spouštěčem osobního selhání podnikatele, v našem případě jakéhokoli zapojeného člena naší rodiny, přitom může být cokoli. Může to být například nedostatek zákazníků či problémy s výrobou nebo také naopak narůstající poptávka, kterou nedokážeme uspokojit. Je také možné, že podnět pro selhání nebude vůbec souviset s podnikáním a půjde o nějaký faktor přenesený z osobní roviny.

Není možné najít nějaký přesně stanovený postup jak osobnímu selhání předejít. Každý z nás je rozdílný a s různými situacemi se vypořádáváme rozdílně. Abychom však tomuto selhání předešli, je potřeba zejména neklást si nereálné cíle a nemít přehnaná očekávání. To neznamená nebýt optimističtí, ale ke všemu přistupovat s rozmyslem a s chladnou hlavou.

Pokud se našemu podnikání nebude dařit, východiskem není pouze víra ve zlepšení. Je důležité přijmout situaci takovou jaká je a pokusit se z ní najít východisko. Tímto východiskem může být nový akční plán, ale také například i ukončení činnosti. Mnoho podnikatelů si v případě neúspěchu vyčítá své selhání. Je však potřeba na danou věc pohlížet s odstupem a své rozhodnutí o ukončení činnosti chápat jako nezbytný krok pro další zlepšení například v jiné oblasti a nesnažit se zachránit podnik, který už nemá šanci na úspěch.

Tento přístup je důležitý nejen v případě neúspěchu, ale také úspěchu. Může se stát, že se našemu podniku bude dařit a poptávka po našich výrobcích bude růst. Někoho zde může strhnout euforie ze zdaru a začne mít nereálné a neuchopitelné cíle, což následně povede k úpadku a může vést až ke konci činnosti.

Je proto důležité pracovat s koordinací svých činností ale také s uspořádáním svých myšlenek a racionálním přístupem k nejrůznějším situacím. Hodně by nám s tímto mohly pomoci například různé přednášky či workshopy, kde by nám své znalosti předali již zkušení podnikatelé. Doporučují se také různé motivační přednášky na téma osobního rozvoje. Vhodné je ale samozřejmě také další vzdělávání v našem oboru, abychom sami byli schopni vnímat náš rozvoj a postup.

R5: Nedostatečná predikce budoucího stavu

Poslední ze stanovených rizik bylo vyhodnoceno jako riziko se střední pravděpodobností výskytu se zvláště vysokým dopadem na naši činnost. Schopnost predikce je přitom také úzce spojena se znalostmi a zkušenostmi samotného podnikatele. Budoucí stav ovlivňuje mnoho faktorů, které nelze jasně vyvodit a podnikatel tak musí situaci předvídat podle svého subjektivního uvážení. V tomto případě zde vzniká jasné riziko, že předpokládaná situace nemusí nastat tak, jak se očekává.

Toto riziko není možné zcela eliminovat. Je možné pouze zmírnit jeho pravděpodobnost výskytu. To lze například získáváním nových znalostí ohledně metodiky plánování nebo

vlastním učením se ze zkušeností. Pokud bychom toto riziko chtěli výrazně snížit, je možné konzultovat očekávané výsledky s externím specialistou.

7.14 Vyhodnocení projektu

Účelem vytvoření podnikatelského plánu bylo posouzení, zda je podnikatelský záměr rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy v oblasti rukodělných výrobků uskutečnitelný a jestli přinese dostatečnou ekonomickou návratnost. Zda se vyplatí do plánované podnikatelské činnosti investovat svůj čas i peníze je vyhodnoceno pomocí ukazatele diskontované doby návratnosti investice a ukazatele rentability investic.

7.14.1 Návratnost investice

Ukazatel doby návratnosti nám znázorňuje dobu, za kterou se navrátí investované prostředky ve formě zisku. Pro výpočet potřebujeme znát celkové investiční výdaje, roční peněžní tok a stanovenou diskontní sazbu. Počáteční investice pro zahájení podnikání byla v přechozích kapitolách stanovena na 83 tisíc korun. Roční peněžní tok vychází z plánu peněžních toků. V případě realistické varianty je výše ročního příjmu rovna 112 771 Kč. V daném roce přitom počítáme s diskontní sazbou ve výši 0,75 procent.

Na základě těchto údajů byla vypočtena diskontovaná doba návratnosti vyjádřená v číselné hodnotě 0,7415 let. To znamená, že doba návratnosti počáteční investice odpovídá délce **8,9 měsíců**. Investice vložené do zahájení podnikání se tak navrátí již v prvním roce podnikatelské činnosti a to pravděpodobně už na přelomu měsíce května a června roku 2020.

7.14.2 Výnosnost investice

Rentabilita neboli výnosnost představuje schopnost dosahování zisku na základě vložených prostředků. Ukazatel rentability neboli návratnosti investice je poměrem čistého zisku s odečtením počáteční investice k samotným investičním výdajům. U daného ukazatele můžeme sledovat celý výhled následujících 5 let a počítáme se všemi nákladovými i výnosovými položkami.

Pro výpočet sledujeme čistý zisk bez výplaty mimořádných odměn. Ten je na konci pátého roku činnosti očekáván v celkové výši 95 612 Kč. Počáteční investiční náklady před zahájením činnosti jsou stanoveny na 83 tisíc korun. Rentabilita počáteční investice je tak vyhodnocena jako kladná a odpovídá hodnotě **15 procent**. Tato hodnota nám udává 15 procentní výnosnost naší počáteční investice pro zahájení podnikání. Nejde o výrazně vysokou rentabilitu. Patrně ale díky podnikání získáme více financí než v případě, že bychom peníze využili jiným způsobem, například uložením v bance.

7.14.3 Závěrečné vyhodnocení

Podle zjištěných poznatků tak lze říci, že podnikatelský záměr lze realizovat a v této formě by mohl reálně fungovat. Na druhou stranu však nelze hovořit o zcela výnosném podnikání s možností vysokého osobního obohacení. Všichni zapojení by z podnikání měli určitý přínos. Dokonce je možné zapojit do podnikání minimálně jednoho člena rodiny naplno místo jiného hlavního pracovního poměru. Rodinné podnikání je tak v tomto případě

uskutečnitelné a pravděpodobně udržitelné, avšak je zde vysoké riziko možného neúspěchu a ukončení činnosti. Naše výpočty jsou pouze odhadem, který nemusí být vždy správný. Protože jak lze vidět i zde, ne vše, co se může jevit jako skvělý profitabilní nápad, musí přinést tak vysoký zisk, jaký očekáváme.

Jako vysoce nevýnosné se přitom projevilo právě pletení a tedy i prodej pletených výrobků. Na těchto výrobcích přitom stojí současné podnikání jednotlivce a je tak jasné, že současná forma podnikání rozhodně není ekonomicky efektivní. Rozšířená forma podnikání rodinné firmy by přinášela zisk zejména díky novým výrobkům spojených se šitím či výrobou dřevěných produktů. Založení nové formy rodinného podnikání je tak určitě správným krokem, pokud bychom chtěli v podnikání setrvat a pokračovat v založené činnosti. Naším primárním cíle ale nemůže být zvyšování bohatství, ale spíše seberealizace a radost z každodenní práce.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení podnikatelského záměru rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy v oblasti rukodělné výroby. Cílem práce bylo pomocí podnikatelského plánu posoudit, zda je podnikatelský nápad rozšíření současného konceptu podnikání uskutečnitelný a zda má reálnou šanci na úspěch.

Dané téma bylo nejprve představeno pomocí teoretické části práce. Čtenář zde byl uveden do problematiky podnikání na trhu rukodělných výrobků. Dále byl seznámen s tvorbou podnikatelského plánu, sběrem dat a přípravou podnikové strategie. Po představení základních teoretických poznatků následovala praktická část práce, která se již plně věnovala konkrétnímu podnikatelskému záměru.

Praktická část obsahovala jednotlivé části podnikatelského plánu rozšíření podnikání jednotlivce do podnikání rodinné firmy. V úvodu této části byl představen účel podnikatelského plánu a základní shrnutí nejdůležitějších poznatků, které byly definovány při vytváření plánu a ve zkratce vyhodnocují celý plán. Po shrnutí následuje popis podnikatelské příležitosti rozvoje podnikání v oblasti rukodělné výroby, vlastníků a realizátorů projektu a stanovených cílů. V rámci stanovení cílů byla určena nejen mise a vize podnikatelského subjektu, ale také strategie pro jeho růst a dosažení těchto cílů. Jako základ byla zvolena strategie diferenciacce neboli odlišení se.

Po popisu základního konceptu následoval průzkum trhu. Nejprve byl definován typický zákazník nakupující naše výrobky a poté i náš cílový trh. Samotný průzkum trhu byl přitom proveden pomocí komplexní analýzy, jež obsahovala podrobný rozbor makroprostředí a analýzu odvětví pro sledování blízkého okolí podniku. Průzkum byl podpořen také marketingovým výzkumem, který byl zaměřen na zákaznický vztah k handmade výrobkům a na spotřebitelské rozhodování během nákupu. Část výzkumu byla vytvořena i pro získání zpětné vazby od zákazníků, kteří již byli v minulosti seznámeni s výrobky z nynější formy podnikání jednotlivce. Výsledky výzkumu se shodovaly se stanovenými hypotézami a potvrdily naše předpoklady. Jedním z těchto předpokladů například bylo, že zákazníci z handmade výrobků nakupují nejčastěji módu a módní doplňky a cení si zejména originality a kvality těchto výrobků.

Pro podrobnou analýzu byla po průzkumu trhu provedena také analýza zdrojů. Jednalo se v podstatě o analýzu mikroprostředí, tedy rozbor zdrojů uvnitř podniku. V této části byl čtenář seznámen s personálním zabezpečením, spotřebou materiálu a finančními zdroji. Financování všech budoucích aktivit bylo přitom naplánováno z vlastních zdrojů a pro rozšíření činnosti tak nebude potřeba získat jiné cizí zdroje. Dále následoval marketingový plán, kde byl důkladně zpracován marketingový mix. V rámci mixu byla stanovena cenová a distribuční politika a způsoby marketingové komunikace.

Za nejvýznamnější část podnikatelského plánu je považován plán finanční. Zde byl nejprve představen současný koncept podnikání jednotlivce. Efektivita tohoto podnikání je z finančního pohledu velice nízká a podnikání se při započtení všech nákladů pohybuje pod hranicí zisku. Dále byl finanční plán zaměřen přímo na rozšířenou formu podnikání.

Finanční plánování bylo zahájeno zakladatelským rozpočtem, kde byly počáteční náklady stanoveny na částku přesahující 70 tisíc korun. Na základě toho byla vytvořena zahajovací rozvaha pro základní přehled financování a práce se následně věnovala tvorbě plánu výnosů a nákladů, kde byla pomocí kalkulací stanovena předpokládaná výše tržeb a nákladů v prvním období činnosti ve třech možných variantách. Očekávané výnosy a náklady byly poté vyhodnoceny porovnáním v plánu peněžních toků a v plánovaném výkazu zisku a ztráty. V případě realistické varianty bylo v obou dvou výkazech dosaženo pozitivních hodnot. Po prvním zimním období po sobě jdoucích 6 měsíců předpokládaný zisk v realistické variantě převyšoval 40 tisíc korun. V tomto období se stále jedná o podnikání živnostenské. Po těchto 6 měsících činnosti se živnost přetvoří v podnikání rodinné firmy, přesněji ve společnost s ručením omezeným.

Jak se bude společnosti dařit v dalších 5 letech, bylo vyhodnoceno pomocí plánovaných výsledků hospodaření jednotlivých sezónních období. Činnost pravděpodobně zůstane i nadále zisková i přes navýšení mzdových nákladů a pro všechny zapojené společníky tak bude stále dostatečně výnosná.

Práce pokračuje analýzou rizik, kde byla identifikována nejzávažnější možná rizika a byla zde stanovena opatření pro jejich eliminaci či snížení jejich negativního dopadu. Závěr byl věnován vyhodnocení celého projektu prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů. Pomocí ukazatele doby návratnosti, bylo vyhodnoceno, že vložené finanční prostředky budou navraceny ve formě zisku už v prvním roce podnikání. Celková výnosnost počáteční investice spojené se zahájením činnosti byla poté pomocí ukazatele rentability vyhodnocena v celkové výši 15 procent. Podnikání ve formě rodinné firmy tak bylo na základě stanovených cílů vyhodnoceno jako dostatečně efektivní.

Na základě zpracovaného podnikatelského plánu lze předpokládat, že jeho realizace by mohla přinést dostatečný zisk pro vytvoření fungujícího rodinného podniku. Na druhou stranu není podnikatelská činnost v této formě příliš výnosná. Pokud by byl primárním cílem zisk a zvyšování bohatství, tak by uskutečnění rozšíření podnikatelské činnosti určitě nebylo vhodné, jelikož by zřejmě nebylo možné dosáhnout vyšších zisků. Naším cílem je však primárně seberealizace a uspokojení z fungujícího konceptu rodinného podniku. V tomto případě je tak zahájení rodinného podnikání možné. Musíme však počítat s velkým rizikem možného neúspěchu a nedostatečné ekonomické návratnosti.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Propojení konceptu 4P a 4C	32
Tabulka 2: Rozvaha – formát často používaný společnostmi vykazujícími podle IAS (IFRS) v Evropské unii.....	38
Tabulka 3: Příklad sestavení výkazu o peněžních tocích přímou metodou	40
Tabulka 4: Základní struktura výkazu zisku a ztráty	41
Tabulka 5: PEST analýza Frenklin	56
Tabulka 6: Plánovaná průměrná měsíční spotřeba pletací příze.....	75
Tabulka 7: Plánovaná průměrná měsíční spotřeba oděvní látky	75
Tabulka 8 Tvorba plánovaných cen - výrobky Frenklin (v Kč)	78
Tabulka 9: Porovnání současných cen portfolia jednotlivce s plánovanými cenami	79
Tabulka 10: Průměrné měsíční náklady na distribuci a propagaci (v Kč).....	81
Tabulka 11: Prodej a výnosy z podnikání jednotlivce v období od 1. 10. do 31. 3. 2019.....	83
Tabulka 12 Zakladatelský rozpočet projektu Frenklin (v Kč)	84
Tabulka 13 Zahajovací rozvaha Frenklin ke dni 1. 10. 2019 (v Kč)	85
Tabulka 14: Celkové fixní náklady v období od 1. 10. 2018 do 31. 3. 2019 (v Kč)	85
Tabulka 15: Kalkulace celkových měsíčních variabilních nákladů (v Kč)	86
Tabulka 16: Celk. náklady za první měsíce činnosti od 1. 10. 2019 do 31. 3. 2020 (v Kč)...	87
Tabulka 17: Prodej a celkové měsíční tržby (v Kč)	88
Tabulka 18: Souhrnný plán peněžních toků ke dni 31. 3. 2020 (v Kč)	89
Tabulka 19: Plánovaný výsledek hospodaření k 31. 3. 2020 (v Kč)	90
Tabulka 20: Plánovaná rozvaha Frenklin s.r.o. ke dni 1. 4. 2020	91
Tabulka 21: Plánovaný výsledek hospodaření za období od 1. 4. do 30. 9. 2020.....	92
Tabulka 22: Plánovaný výsledek hospodaření v prvních 5 letech činnosti.	93
Tabulka 23: Matice SWOT nového podnikatelského konceptu Frenklin	94
Tabulka 24: Identifikace rizik a jejich významnosti.....	95
Tabulka 25: Mapa rizik.....	96

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ručně pletená čepice.....	53
Obrázek 2: Ručně pletená čelenka.....	53
Obrázek 3: Látková taška	53
Obrázek 4: Obal na knihu	53
Obrázek 5: Logo Frenklin.....	77
Obrázek 6: Náhled umístění loga	77

Seznam grafů

Graf 1 Procento populace věnující se sportu podle věkových kategorií v roce 2014	59
Graf 2: Jaký je Váš vztah k handmade?	66
Graf 3: Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?.....	67
Graf 4: Co Vás při rozhodování o nákupu nejvíce ovlivňuje?	68
Graf 5: Zaujal by Vás výrobce Frenklin?	69
Graf 6: Co bylo pro Vás rozhodující?	72
Graf 7: Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?	73
Graf 8: Jak byste ohodnotil(a) služby spojené s nákupem?	73

Seznam použitých zkratek

4C	customer, cost, convenience, communication
4P	produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
celk.	celkové
CN	celkové náklady
FN	fixní náklady
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
ks	kus
mimoř.	mimořádné
N	náklady
poč.	počáteční
předp.	předpokládané
TR	tržby
tzn.	to znamená
zdan.	zdaněním

Seznam použité literatury

AMSP ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (26. 05 2017). Návrh definice rodinné firmy. Praha.

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (01. 02 2019). Získáno 09. 02 2019, z Rodinné firmy čeká revoluční změna: <http://amsp.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena/>

Bednářová, L. (15. 12 2015). *Internetová tržiště se učí marketingu a reklamě.* Získáno 10. 02 2019, z E15: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/internetova-trziste-se-uci-marketingu-a-reklame-1255192>

Botha, M., & Robertson, C. L. (2014). Potential entrepreneurs' assessment of opportunities through the rendering of a business plan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, stránky 249-265.

Brečková, P. (2016). Family business in the czech republic. *European Research Studies* .

Brečková, P., & Havlíček, K. (2013). SMEs' Export and Managing Currency Risk. *European Research Studies Journal*.

Císařová, T. (2016). *Zahájení podnikatelské činnosti na základě konkrétního podnikatelského záměru.* Nepublikovaná bakalářská práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Czaplewski, M. (2018). The use of e-commerce in the promotion and sale of hand made products. *Management (1429-9321)*, stránky 154-162.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. 2014. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. In: Sbírka zákonů České republiky. 1992. Dostupné také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=%C5%BEivnostensk%C3%BD+z%C3%A1kon>

Český statistický úřad. (12. 10 2017). *Statistika sportu: základní ukazatele 2016.* Získáno 24. 03 2019, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/documents/10180/65776218/090016-17.pdf/f20e6d01-ea6f-4dce-a70c-7f7d617e973b?version=1.3>

Český statistický úřad. (28. 11 2018). *Projekce obyvatelstva České republiky 2018-2100.* Získáno 24. 03 2019, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>

Český statistický úřad. (11. 03 2019). *Inflace - druhy, definice, tabulky.* Získáno 23. 03 2019, z Český statistický úřad: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad. (01. 03 2019). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2019.* Získáno 23. 03 2019, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>

Český statistický úřad. (08. 03 2019). *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2018*. Získáno 23. 03 2019, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>

Český statistický úřad. (15. 02 2019). *Předběžný odhad - 4. čtvrtletí 2018*. Získáno 23. 03 2019, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2018>

Český účetní standard pro podnikatele č. 019; Náklady a výnosy. (2002). *České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.* .

Český účetní standard pro podnikatele č. 023; Přehled o peněžních tocích . (2002). *České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.*

Češi jsou konzervativní, přivydělává si jen každý šestý. (30. 09 2013). Získáno 10. 02 2019, z E15.cz: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-jsou-konzervativni-privydela-si-jen-kazdy-sesty-prekvapive-i-pecenim-1025021>

de Moura Fernandes, P. C., & Porto, G. M. (2017). A Importância Do Plano De Negócio Para O Sucesso E a Longevidade Das Organizações. *Revista Gestão em Análisis*, stránky 259-269.

Ernst, & Young. (2000). IAS /US GAAP Comparison. *International Accounting Standards Committee*.

Fler - o serveru. (2019). Získáno 10. 02 2019, z Fler.cz: <https://www.fler.cz/o-serveru>

Fotr, J., & Švecová, L. (2010). *Manažerské rozhodování; postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, s.r.o.

Fuchs, C., Schreier, M., & Van Osselaer, S. M. (2015). The Handmade Effect: What's Love Got to Do with It? *Journal of Marketing*, stránky 98-110.

Guță, A. J. (2014). The Role and Importance of the Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity. *Annals of the University of Petrosani Economics*, stránky 119-126.

Haag, A. (2013). Writing a successful business plan: An overview. *Workplace Health & Safety*.

Hnilica, J., & Machek, O. (2015). Toward a measurable definition of family business; surname matching and its application in the Czech Republic. *Int Adv Econ Res*.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing; Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing.

Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace; Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing a.s.

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. (2016). *Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Barrister & Principal.

Kolářová, M. (2013). *Velká kniha pro podnikání: pro fyzické i právnické osoby, aneb, Vše co potřebujete znát během podnikání*. Olomouc: Rubico.

Koráb, V., Hanzelková, A., & Mihalisko, M. (2008). *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press.

Koráb, V., Peterka, J., & Režňáková, M. (2008). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.

Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press.

Látky Mráz (nedatováno). Získáno 20. 3. 2019, z Důmlátek.cz: <https://www.dumlatek.cz/>

Lukeš, M., Zouhar, J., Jakl, M., & Očko, P. (2013). Faktory ovlivňující vstup do podnikání; začínající podnikatelé v české republice. *Politická ekonomie*. Vysoká škola ekonomická.

Machek, O. (2017). *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO). (2008). *Příloha č. 4 nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO).

Nejznámější handmade portály v ČR. (04. 12 2017). Získáno 10. 02 2019, z Práce z domu: <https://www.prace-z-domu.com/seznam-handmade-portalu-v-cesku/>

Novotný, J., & Šašek, P. (2017). *Právní základy podnikání - I. díl, Právní úprava podnikání, závazkové vztahy, pracovní právo*. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni.

Odehnalová, P. (2011). *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

OECD. (2017). *Entrepreneurship at a Glance*. Paris: OECD Publishing.

Porto, G. M., & de Moura Fernandes, P. C. (2017). A importanci Do Plano De Negócio Para O Sucesso E a Longevidade Das Organizacoes. *Revista Gestao em Análise*, stránky 259-269.

Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s.

RANDA - výroba příze pro pletárny. (nedatováno). Získáno 20. 3. 2019, z RANDA s.r.o.: www.randa-bystre.cz

Rodinná pouta platí i v podnikání. (18. 01 2019). *Konkursní noviny - Bulletin*, str. 36.

Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti. (03. 08 2011). Získáno 09. 02 2019, z i.podnikatel.cz: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti.html>

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Stejskalová, D., Horáková, I., & Škapová, H. (2015). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.

Strejčková, Š. (2011). *Osobní finance. Základy podnikání*. Praha: Generation Europe.

Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu - Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada.

Šouša, E.-J. (2017). Rodinná firma. pojem a historický kontext jeho současného obsahu se zřetelem k českým zemím. *Cesky Casopis Historicky*, 684-707.

Šulistová, J., & Dostál, D. (11. 09 2016). Zlaté české ručičky nezahálají, handmade výrobky jsou v kurzu. *Profit*.

Tahal, R. (2017). *Marketingový výzkum*. Praha: Grada.

Tahal, R. (2017). *Marketingový výzkum; Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Tarka, P. (2018). The views and perceptions of managers on the role of marketing research in decision making. *International Journal of Market Research*, 67-87.

Tawata , A., Leardwitayapradit, A.-k., Akkawanitcha, C., Wachirasirodom, R., & Sumransat, T. (10 2016). Self-directed Learning Improvement through Business Plan Development. *Knowledge Management: An International Journal*, stránky 1-12.

Vašek , L. (2006). Výkaz peněžních toků - Mezinárodní standardy účetního výkaznictví a jejich srovnání s českou účetní legislativou. *Český finanční a účetní časopis*(2), 39-58.

Veber, J., & Srpová, J. e. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Vlnap a.s. Nejdek. (nedatováno). Získáno 20. 3. 2019, z VLNAP: <https://eshop.vlnap.cz/>

VSV - Vše pro pletení a háčkování. (nedatováno). Získáno 20. 12 2017, z VSV s.r.o.: www.vsv.cz/xmoda. (nedatováno)

Williams, J. J. (01. 02 2018). Help small businesses choose the right employee retirement plans. *Journal of Accountancy*, stránky 32-35.

Yoon, E., & Piños, T. (2017). *Superzákazník*. Praha: Management Press.

Zemánek, J., & Lacina, J. (2011). *Příručka pro začínající podnikatele*. Computer Media.

Seznam příloh

Příloha A - Přehled současného sortimentu Frenklin

Příloha B - Přehled rozšířeného prodejního sortimentu Frenklin

Příloha C – Handmade – přidaná hodnota pro zákazníka

Příloha D – Jak se Vám u nás líbilo?

Příloha E – Věkové složení respondentů (dotazník handmade)

Příloha F – Vyhodnocení odpovědí (dotazník handmade)

Příloha G – Vyhodnocení odpovědí (dotazník Frenklin)

Příloha H – Spotřeba materiálu v zimním období 2019-2020

Příloha I – Plány peněžních toků pro prvních 6 měsíců činnosti

Příloha J – Společenská smlouva Frenklin s.r.o.

Příloha K – Plán výroby a prodeje v letním období 2020

Příloha L – Plán výroby a prodeje v prvních 5 letech činnosti

Příloha A - Přehled současného sortimentu Frenklin

ČEPICE



Kulíšek Klasik

Klasika bude prostě vždy vyhrávat. Kulíšky Klasik jsou pleteny na menších jehlicích jedním vlněným vláknem. Jsou lehoučké a hodí se i do podzimního nečasu. Uši jsou navíc v teple díky ohnutému lemu.



Kulíšek Buddy

Buddy, parťák do každého nečasu. Kulíšky Buddy jsou pleteny na širších jehlicích ze dvou až tří vláken. Jde tak o silnější kulíšky do nižších teplot. Lem se neohýbá, ale je dostatečně silný, aby pořádně hřál.



Kulíšek Viking

Viking kulíšky jsou pleteny žakárovým stylem a vytváří tak zajímavé vzory. Jsou pleteny na menších jehlicích, kulíšky jsou lehoučké a pevné. Hodí se i do podzimního nečasu. Díky ohnutému lemu však rozhodně nebudete mrznout ani v zimě.

ČELENKY



Čelenka Triple Colour

Nejoblíbenější vlněné čelenky. Jsou upleteny na širších jehlicích ze tří vlněných vláken. Každé z vláken má přitom jinou barvu a společně vytváří pestrobarevnou veselou čelenku. Navíc vlna VSV Elian klasik je prostě klasik. Je příjemná na dotek, nežmolkuje se a hlavně hřeje.



Čelenka Snowfall

Snowfall čelenka je skvělým parťákem do do krutějších mrazů. Je upletena ze hřejivé vlny VLNAP Yetti, která je jemná na dotek a zajistí, že budou Vaše ouška v teple.



Čelenka Colourfull Stripes

Jste fanoušek proužků? Pak je čelenka Colourfull Stripes pro Vás jako stvořená. Kombinace pestrobarevných vln zde tvoří výrazné barevné pruhy. Čelenka je upletena na širších jehlicích, díky tomu si dlouhodobě zachová svou pružnost a velikost.



Čelenka Rainbow

Čelenky Rainbow jsou upleteny z jemné duhové vlny VSV Elian Creativ. Díky tomu vytváří zajímavý duhový vzhled upleteného výrobků. Tato vlna je navíc velice příjemná na dotek a upletené čelenky jsou o něco silnější, takže se hodí i do větších mrazů.



Čelenka Scribble

Scribble neboli vzor, protože na těchto čelenkách naleznete nejrůznější barevné vzory. Tento typ čelenek je pleten žakárovým vzorem ze 2 vlněných vláken. Čelenky jsou tak slabší než ostatní typy a hodí se spíše do teplejších zim.

KNIIHOBALY



Ať s knížkou rádi cestujete, anebo ji máte doma u postele, obal na knihu bude pro Vaši knihu to pravé. Obal knihu chrání před nepříznivými vlivy, takže zůstane jako nová. Navíc, pokud jste vášnivý čtenář, který knihu z ruky nepustí ani cestou do práce, díky obalu nebude nikdo pokukovat, do čeho jste se to právě začeti.

LÁTKOVÉ TAŠKY



Taška FineBag

Látková streetová taška přes rameno; Chystáte se do práce, na kávu s kamarády nebo jen tak na procházku? Pak Vám bude taška FineBag dobrým parťákem.

Příloha B - Přehled rozšířeného prodejního sortimentu Frenklin

Frenklin plete	Módní doplňky	Čepice
		Čelenky
		Šály
	Móda	Svetry
	Bytové doplňky	Pletené potahy
		Pletené deky
Frenklin šije	Módní doplňky	Kabelky
		Tašky
		Obaly
		Kapsičky
	Móda	Trička, halenky
		Šaty, sukně
		Kalhoty
		Bundy, saka
Frenklin a dřevo	Dřevěné dekorace	Drobné dekorace
		Umění
	Nábytek	Drobný nábytek

Příloha C – Handmade – přidaná hodnota pro zákazníka

(Dotazník pro potenciální zákazníky, rozeslání dotazníku cílové skupině, ženy a muži, pracující, střední třída ve věku od 20 do 35ti let, zaměření na originalitu a handmade výrobky)

Jaký je Váš vztah k handmade a k výrobcům na trhu rukodělných výrobků? Dotazníkové šetření je součástí mé diplomové práce o rozšíření podnikatelského záměru spojeného právě s rukodělnou výrobou. Věnujte mi, prosím, svých pár drahocenných minut a projděte si následující otázky.

Za každý vyplnění dotazník získáváte slevu -10 % na nákup ručně pletených výrobků značky Frenklin. Pokud máte o slevový kupón zájem, požádáme Vás na konci dotazníku o Váš email.

1 Nakoupil(a) jste v posledním roce „handmade“ neboli „ručně vyrobený“ výrobek?

(výběr 1 odpovědi)

- Ano *(přechod do sekce 2)*
- Ne *(přechod do sekce 3)*
- Nevím *(přechod do sekce 3)*

2 Já a „handmade“

Handmade výrobky pocházejí většinou od malých výrobců, kdy přesně víte, kdo daný výrobek vyrobil. Jaký je Váš postoj k ruční výrobě a jak často takové výrobky vyhledáváte?

2.1 Jaký je Váš vztah k handmade?

(výběr 1 odpovědi)

- Velmi pozitivní. Vše se snažím nakupovat od malých výrobců.
- Pozitivní. Výrobky handmade rád(a) zakoupím
- Neutrální. Nevidím v tom rozdíl
- Negativní. Výrobky handmade spíše nenakupuji
- Velmi negativní. Snažím se handmade zcela vyhýbat

2.2 Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?

V čem se ručně vyráběný výrobek liší od ostatních výrobků? Co ho dělá speciálním? Ohodnoťte jednotlivé faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležitý na stupnici od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležitý).

(Maticové zobrazení. Výběr u každého faktoru ze stupnice 1-5. Omezeno na 1 odpověď v každém sloupci.)

- Originalita (vzhled)
- Kvalita
- Způsob výroby
- Ekologie, šetření životního prostředí
- Sdílená ekonomika, podpora malých výrobců

2.3 Jaké handmade výrobky nakupujete?

Jaké výrobky ruční výroby běžně nakupujete? Zaškrtněte všechny platné možnosti.

(možnost více odpovědí)

- Móda a módní doplňky
- Tašky a kabelky
- Šperky
- Nádobí a kuchyňské potřeby
- Nábytek a bytové doplňky
- Dekorace
- Jídlo
- Kosmetika
- Umění
- Jiné (možnost doplnění)

2.4 Jak handmade výrobky nakupujete?

Zaškrtněte všechny způsoby nákupu, které jste využili v posledním roce.

(možnost více odpovědí)

- Online
- Ve stánku na trhu
- V kamenné prodejně
- Přímo od výrobce
- Jiné (možnost doplnění)

2.5 Co Vás při rozhodování o nákupu nejvíce ovlivňuje?

Které z uvedených faktorů jsou pro Vás při výběru výrobku nejdůležitější? Faktory seřad'te od nejvýznamnějších po nejméně významné (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležitý)

(Maticové zobrazení. Výběr u každého faktoru ze stupnice 1-5. Omezeno na 1 odpověď v každém sloupci.)

- Vzhled výrobku
- Materiál a způsob výroby
- Cena
- Popis (text u výrobku)
- Příběh výrobce

2.6 Jaký typ výrobku preferujete?

Hotový výrobek má výrobce již připravený. Můžete zhodnotit jeho vzhled i stav a mít ho prakticky hned u sebe. Výrobek na přání má delší dobu dodání, avšak bude vytvořen přesně podle Vašich požadavků.

(výběr 1 odpovědi)

- Hotový výrobek
- Výrobek na přání

3 (přechod z otázky 1)

(při odpovědi Nevím a Ne)

3.1 Proč výrobky handmade nenakupujete?

(nepovinná otázka, dlouhá odpověď)

3.2 Máte zájem v budoucnu handmade výrobek zakoupit?

(výběr 1 odpovědi)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

4 Frenklin – ručně pletené výrobky

Frenklin je výrobcem originálních módních doplňků, zejména pletených barevných kulíšků a čelenek. Všechny kulíšky a čelenky jsou ručně pletené z kvalitní akrylové vlny, přičemž každý z výrobků je originál a nikdy tak nenaleznete dva stejné výrobky. Jako zákazník si můžete vybrat, buď již hotový kulíšek či čelenku, anebo si objednat výrobek na přání přesně podle Vašich požadavků.

4.1 Zaujal by Vás tento výrobce?

(výběr 1 odpovědi)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

4.2 Jak byste ohodnotil(a) název značky „Frenklin“?

U jednotlivých výroků určete, zda s nimi souhlasíte či ne.

Maticové zobrazení. Omezeno na 1 odpověď v každém řádku. Výběr u každého faktoru ze stupnice:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Je výstižný (vhodný)
- Je originální (zajímavý)
- Líbí se mi
- Je dobře zapamatovatelný
- Je snadno vyslovitelný

Logo Frenklin



4.3 Jak byste ohodnotil(a) výše zobrazené logo?

U jednotlivých výrobků určete, zda s nimi souhlasíte či ne.

Maticové zobrazení. Omezeno na 1 odpověď v každém řádku. Výběr u každého faktoru ze stupnice:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Je výstižné (vhodné)
- Je originální (zajímavé)
- Líbí se mi
- Je dobře zapamatovatelné
- Je unikátní (neplete se mi s jinou značkou)

5 Už se blížíme ke konci

A teď už jen pár rychlých otázek.

5.1 Jste

(výběr 1 odpovědi)

- Muž
- Žena

5.2 Kolik je Vám let?

(stručná odpověď)

5.3 Máte zájem o slevový kupón -10% na nákup vlněných výrobků značky Frenklin? Pokud ano, vyplňte zde svůj email.

(nepovinná otázka, stručná odpověď)

Příloha D – Jak se Vám u nás líbilo?

(Dotazník pro zákazníky, kteří u nás již nakoupili)

Nakoupili jste už někdy u Frenklina? Věnujte nám, prosím, pár minut svého drahocenného času. Pohodlně se usadte a proklikejte se naším dotazníkem. Za každý vyplněný dotazník získáváte slevu 20% na další nákup. Pokud máte o tuto slevu zájem, požádáme Vás na konci dotazníku o Váš email, na který Vám následně zašleme slevový kupón.

S Vaší pomocí budeme mít možnost dále zlepšovat naše výrobky a služby tak, aby byl pro všechny nákup u Frenklina radostí a ne strastí. Věříme, že na to máme, a s Vámi to zvládneme.

1 Mé pátrání na internetu

Nejprve se podíváme na Vaše brouzdání po internetu a hledání vhodného výrobku. Proč jste nakonec zakotvil(a) u nás a co Vás na našich stránkách zaujalo?

1.1 Jak jste se o Frenklinovi dozvěděl(a)

(výběr 1 odpovědi)

- Fler
- Facebook
- Instagram
- Přes doporučení od známého
- Už jsem u Frenklina nakupoval(a) dříve
- Jiné *(možnost dopsání)*

1.2 Co Vás na našich stránkách či profilu zaujalo a jak to na Vás zapůsobilo?

Maticové zobrazení. U každého faktoru možnost výběru jedné z pěti reakcí:

- Velmi zaujalo
- Pozitivně naladilo
- Nezaujalo
- Spíše odradilo
- Odradilo
- Nepostřehl(a) jsem

- Náš příběh
- Výrobky (kvalita, cena, vzhled)
- Popisky, texty
- Fotografie
- Recenze

1.3 Jak se Vám líbily použité grafické prvky a jak byste je ohodnotil(a)?

(Maticové zobrazení. U každého faktoru výběr ze škály od 1 do 5)

škála od 1 do 5 (jako ve škole), 1 - výborně, 2 - chvalitebně, 3 -dobře, 4 - dostatečně, 5 – nedostatečně, Nevím – nezaznamenal(a) jsem

- Logo
- Název (značka)
- Hlavní fotografie
- Produktové fotografie
- Všeobecné texty
- Popisky u produktů

2 Co jsem si vybral(a)?

Jeden z výrobků už máte doma? Který to je a proč?

2.1 Který typ výrobku jste si vybral(a) pro svůj nákup?

(možnost více odpovědí)

- Čelenku
- Čepici (kulich)
- Obal na knihu
- Tašku
- Jiné *(možnost dopsání)*

2.2 Co bylo pro Vás rozhodující?

Jak moc Vás při rozhodování ovlivnily následující faktory? Jednotlivé faktory prosím seřad'te od nejvýznamnějšího po nejméně důležitý (1 - nejvíce důležitý, 5 - nejméně důležitý)

(Maticové zobrazení. U každého faktoru výběr ze škály. Omezeno na 1 odpověď v každém sloupci)

- Vzhled výrobku
- Materiál
- Cena
- Dostupnost
- Popis (text u výrobku)

2.3 Kolikrát už jste u Frenklina nakupoval(a)?

Jednalo se o Váš první nákup, anebo už jste u nás nakoupil opakovaně?

(výběr 1 odpovědi)

- 1 krát
- 2 krát
- 3 krát
- Více než 3 krát

3 Jak jste s nákupem spokojen(a)?

V této části se zaměříme na Vaše zkušenosti s nákupem a s následným užíváním produktu.

3.1 Jak jste s výrobkem spokojen(a)?

(výběr 1 odpovědi)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Nevím
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

3.2 Odpovídal vzhled výrobku Vašemu očekávání?

(výběr 1 odpovědi)

- Předčil očekávání. Je lepší než jsem čekal(a).
- Odpovídal požadavkům. Nepřekvapil.
- Neodpovídal očekávání. Je horší než jsem čekal(a).

3.3 Odpovídala kvalita výrobku Vašemu očekávání?

(výběr 1 odpovědi)

- Předčila očekávání. Je lepší než jsem čekal(a).
- Odpovídala požadavkům. Nepřekvapil.
- Neodpovídala očekávání. Je horší než jsem čekal(a).

3.4 Jak byste ohodnotil(a) služby spojené s nákupem?

Ohodnoťte prosím úroveň poskytnutých služeb, zda jste byl(a) s těmito službami spokojena či zda proběhly dané operace v pořádku. U každé služby vyberte ze stupnice od 1 do 5 (jako ve škole). 1 - výborné, 2 - chvalitebné, 3 - dobré, 4 - dostatečné, 5 - nedostatečné.

(Maticové zobrazení. U každého faktoru výběr ze škály od 1 do 5)

- Komunikace
- Platba
- Balení
- Doručení
- Poskytnutí záruky

3.5 Doporučil(a) byste náš obchůdek svým známým?

(výběr 1 odpovědi)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4 Já a „handmade“

Poslední ale neméně důležitá část je věnována Vám a Vašemu postoji k handmade neboli k ručně vyráběným produktům. Tyto výrobky pocházejí většinou od malých výrobců, kdy přesně víte, od koho daný výrobek nakupujete. Jak často takového výrobky vyhledáváte?

4.1 Jaký je Váš vztah k handmade?

(výběr 1 odpovědi)

- Velmi pozitivní. Vše se snažím kupovat od malých výrobců.
- Pozitivní. Výrobky handmade rád(a) zakoupím.
- Neutrální. Nevidím v tom rozdíl.
- Negativní. Výrobky handmade spíše nenakupuji.
- Velmi negativní. Snažím se handmade zcela vyhýbat.

4.2 Má pro Vás handmade výrobek přidanou hodnotu?

Má pro Vás ručně vyráběný výrobek vyšší hodnotu než výrobek z hromadné výroby? Přináší Vám něco navíc? *(výběr 1 odpovědi)*

- Ano *(přechod do sekce 5)*
- Nevím *(přechod do sekce 6)*
- Ne *(přechod do sekce 6)*

5 Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?

Proč je pro Vás ručně vyráběný výrobek zajímavější než jiné výrobky? Co ho dělá speciálním? Ohodnoťte jednotlivé faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležitý na stupnici 1 až 5 (jako ve škole). 1 - nejdůležitější, 5 nejméně důležitý

(Maticové zobrazení. Výběr u každého faktoru ze stupnice 1-5. Omezeno na 1 odpověď v každém sloupci.)

- Originalita
- Kvalita
- Způsob výroby
- Ekologie, šetření životního prostředí
- Sdílená ekonomika, podpora malých výrobců

6 Už se blížíme ke konci

A teď už jen pár rychlých otázek.

6.1 Jste

(výběr 1 odpovědi)

- Muž
- Žena

6.2 Kolik je Vám let?

(stručná odpověď)

6.3 Máte zájem o slevový kupón -20% na další nákup? Pokud ano, vyplňte zde svůj email.

(stručná odpověď)

Příloha E – Věkové složení respondentů (dotazník handmade)

Věk	Podíl	Počet	Muži	Ženy
20	1%	1	0	1
21	4%	4	1	3
22	1%	1	1	0
23	4%	4	1	3
25	18%	18	6	12
26	14%	14	5	9
27	7%	7	5	2
28	11%	11	2	9
29	4%	4	2	2
30	6%	6	0	6
31	6%	6	1	5
32	2%	2	0	2
33	2%	2	0	2
34	3%	3	0	3
35	1%	1	0	1
36	1%	1	0	1
37	5%	5	1	4
38	1%	1	0	1
39	1%	1	0	1
43	1%	1	0	1
44	1%	1	0	1
46	1%	1	0	1
53	1%	1	0	1
55	1%	1	0	1
58	1%	1	0	1
60	1%	1	0	1
64	1%	1	0	1
	100%	100	25	75

Věk	Počet žen	Počet žen celkem
20 až 25	19	60
26 až 30	28	
31 až 35	13	
36 až 40	7	15
40 až 45	2	
46 až 50	1	
50 a více	5	

Příloha F – Vyhodnocení odpovědí (dotazník handmade)

1.1 Nakoupil(a) jste v posledním roce „handmade“ neboli „ručně vyrobený“ výrobek?

			Mužů	Žen	Podíl ženy
Ano	74%	74	15	59	79%
Ne	16%	16	7	9	12%
Nevím	10%	10	3	7	9%
Celkem	100%	100	25	75	100%

2.1 Jaký je Váš vztah k handmade?

			Mužů	Žen	Podíl ženy
Velmi pozitivní	8%	6	1	5	8%
Pozitivní	87%	64	14	50	85%
Neutrální	5%	4	0	4	7%
Negativní	0%	0	0	0	0%
Velmi negativní	0%	0	0	0	0%
Celkem	100%	74	15	59	100%

2.2 Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?

(1 – nejvíce důležité, 5- nejméně důležité)

Muži + ženy	1	2	3	4	5
Originalita	27	20	12	2	13
Kvalita	26	30	9	8	1
Způsob výroby	4	10	22	24	14
Ekologie	9	8	19	23	15
Sdílená ekonomika	8	6	12	17	31

Ženy	Odpovědi					Váha x počet					Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Váhy	1	0,75	0,5	0,25	0	1	0,75	0,5	0,25	0		
Originalita	25	15	9	2	8	25	11,25	4,5	0,5	0	41,25	2.
Kvalita	19	28	6	5	1	19	21	3	1,25	0	44,25	1.
Způsob výroby	3	8	16	19	13	3	6	8	4,75	0	21,75	4.
Ekologie	7	5	17	20	10	7	3,75	8,5	5	0	24,25	3.
Sdílená ekonomika	5	3	11	13	27	5	2,25	5,5	3,25	0	16	5.

2.3 Jaké handmade výrobky nakupujete?

	Muži + ženy		Muži	Ženy	Podíl ženy
Móda	65%	48	8	40	68%
Tašky	38%	28	2	26	44%
Šperky	51%	38	3	35	59%
Nádobí	22%	16	1	15	25%
Nábytek	24%	18	2	16	27%
Dekorace	49%	36	5	31	53%
Jídlo	64%	47	12	35	59%
Kosmetika	34%	25	2	23	39%
Umění	26%	19	4	15	25%

2.4 Jak handmade výrobky nakupujete?

	Muži + ženy		Muži	Ženy	Podíl ženy
Online	65%	48	9	39	66%
Ve stánku	70%	52	7	45	76%
V prodejně	42%	31	7	24	41%
Od výrobce	54%	40	10	30	51%

2.5 Co Vás při rozhodování o nákupu nejvíce ovlivňuje?

(1 – nejvíce důležité, 5- nejméně důležité)

Muži + ženy	1	2	3	4	5
Vzhled	42	20	5	2	5
Materiál	21	23	22	5	3
Cena	4	19	32	12	7
Popis	3	5	2	33	31
Příběh	4	7	13	22	28

Ženy	Odpovědi					Váha x počet					Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Váhy	1	0,75	0,5	0,25	0	1	0,75	0,5	0,25	0		
Vzhled	38	13	3	1	4	38	9,75	1,5	0,25	0	49,5	1.
Materiál	12	19	21	4	3	12	14,25	10,5	1	0	37,75	2.
Cena	3	18	24	11	3	3	13,5	12	2,75	0	31,25	3.
Popis	2	3	2	25	27	2	2,25	1	6,25	0	11,5	5.
Příběh	4	6	9	18	22	4	4,5	4,5	4,5	0	17,5	4.

2.6 Jaký typ výrobku preferujete?

	Muži + ženy		Muži	Ženy	Podíl ženy
Hotový	64%	47	11	36	61%
Na přání	37%	27	4	23	39%

3.1 Proč výrobky handmade nenakupujete? (nepovinná otázka)

žena	Nepotřebuji
žena	Neměla jsem příležitost.
muž	Zbytečné :-) leda s nějakou citovou hodnotou třeba vyrobené od kamarádů
žena	Nevím
muž	Bez se se s nimi nesetkavam
žena	Protože je dostavam, tudíž je nemusím kupovat.
žena	Nemam jich tolik v okolí
žena	Nelíbí se mi a většinou se jedná o nepotřebné věci.

3.2 Máte zájem v budoucnu handmade výrobek zakoupit?

	Muži + ženy		Muži	Ženy	Podíl ženy
Určitě ano	19%	3	0	3	33%
Spíše ano	13%	2	1	1	11%
Nevím	63%	10	5	5	56%
Spíše ne	0%	0	0	0	0%
Určitě ne	6%	1	1	0	0%

4.1 Zaujal by Vás tento výrobce?

	Muži + ženy		Muži	Ženy	Podíl ženy
Určitě ano	29%	29	11	18	24%
Spíše ano	41%	41	11	30	40%
Nevím	8%	8	0	8	11%
Spíše ne	17%	17	3	14	19%
Určitě ne	5%	5	0	5	7%

4.2 Jak byste ohodnotil(a) název značky „Frenklin“?

Muži + ženy	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Výstižný	9	18	34	27	12
Originální	26	43	11	18	2
Líbí se	23	37	16	21	3
Zapamatovatelný	32	32	21	9	6
Vyslovitelný	41	36	18	4	1

Ženy	Odpovědi					Váha x počet					Celkem
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Váhy						0,7	0,3	0	- 0,3	- 0,7	
výstižný	6	14	24	21	10	4,2	4,2	0	- 6,3	- 7	-4,9
originální	16	32	9	16	2	11,2	9,6	0	- 4,8	- 1,4	14,6
líbí se	16	26	12	18	3	11,2	7,8	0	- 5,4	- 2,1	11,5
zapamatovatelný	22	22	17	8	6	15,4	6,6	0	- 2,4	- 4,2	15,4
vyslovitelný	29	27	15	3	1	20,3	8,1	0	- 0,9	- 0,7	26,8

(1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

4.3 Jak byste ohodnotil(a) logo značky „Frenklin“?

Muži + ženy	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
výstižné	21	33	25	17	4
originální	46	41	5	7	1
líbí se	46	35	11	8	3
zapamatovatelné	26	36	17	19	2
unikátní	38	37	13	9	3

Ženy	Odpovědi					Váha x počet					Celkem
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Váhy						0,7	0,3	0	- 0,3	- 0,7	
výstižné	16	25	16	15	3	11,2	7,5	0	- 4,5	- 2,1	25,3
originální	33	29	5	7	1	23,1	8,7	0	- 2,1	- 0,7	34,6
líbí se	37	24	6	8	3	25,9	7,2	0	- 2,4	- 2,1	37,6
zapamatovatelné	21	24	14	15	1	14,7	7,2	0	- 4,5	- 0,7	27,1
unikátní	29	28	9	6	3	20,3	8,4	0	- 1,8	- 2,1	32,6

(1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

Příloha G – Vyhodnocení odpovědí (dotazník Frenklin)

1.1 Jak jste se o Frenklinovi dozvěděl(a)?

	Muži + ženy	
Fler	6	30%
Facebook	5	25%
Instagram	0	0%
Doporučení od známého	9	45%
Celkem	20	100%

1.2 Co Vás na našich stránkách či profilu zaujalo a jak to na Vás zapůsobilo?

	Odpovědi					
	Velmi zaujalo	Pozitivně naladilo	Nepostřehl(a) jsem	Nezaujalo	Spíše odradilo	Odradilo
Náš příběh	3	8	2	6	1	0
Výrobky	17	3	0	0	0	0
Popisky, texty	12	10	0	8	0	0
Fotografie	12	8	0	0	0	0
Recenze	5	9	3	3	0	0

	Váha x počet						Celkem	Pořadí
	Velmi zaujalo	Pozitivně naladilo	Nepostřehl(a) jsem	Nezaujalo	Spíše odradilo	Odradilo		
Váhy	0,7	0,3	- 0,1	- 0,2	- 0,3	- 0,4		
Náš příběh	2,1	2,4	- 0,2	- 1,2	- 0,3	- 0	2,8	5.
Výrobky	11,9	0,9	- 0	- 0	- 0	- 0	12,8	1.
Popisky, texty	8,4	3	- 0	- 1,6	- 0	- 0	9,8	3.
Fotografie	8,4	2,4	- 0	- 0	- 0	- 0	10,8	2.
Recenze	3,5	2,7	- 0,3	- 0,6	- 0	- 0	5,3	4.

1.3 Jak se Vám líbily použité grafické prvky a jak byste je ohodnotil(a)?

	Odpovědi					
	1	2	3	4	5	nevím
Logo	17	2	1	0	0	0
Název	10	7	3	0	0	0
Hlavní fotografie	9	8	1	1	0	1
Produktové fotografie	10	9	1	0	0	0
Všeobecné texty	1	8	9	0	0	2
Popisky u produktů	6	7	5	0	0	2

	Váha x počet						Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	nevím		
Váha	0,6	0,3	0,1	- 0,3	- 0,6	- 0,1		
Logo	10,2	0,6	0,1	- 0	- 0	- 0	10,9	1.
Název	6	2,1	0,3	- 0	- 0	- 0	8,4	3.
Hlavní fotografie	5,4	2,4	0,1	- 0,3	- 0	- 0,1	7,5	4.
Produktové fotografie	6	2,7	0,1	- 0	- 0	- 0	8,8	2.
Všeobecné texty	0,6	2,4	0,9	- 0	- 0	- 0,2	3,7	6.
Popisky u produktů	3,6	2,1	0,5	- 0	- 0	- 0,2	6	5.

2.1 Který typ výrobku jste si vybral(a) pro svůj nákup?

	Muži + ženy	
Členku	13	52%
Čepici	7	28%
Obal na knihu	4	16%
Tašku	1	4%
Celkem	25	100%

2.2 Co bylo pro Vás rozhodující?

	Odpovědi					Váha x počet					Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Váhy						1	0,75	0,5	0,25	0		
Vzhled výrobku	18	2	0	0	0	18	1,5	0	0	0	19,5	1.
Materiál	2	9	8	1	0	2	6,75	4	0,25	0	13	2.
Cena	0	8	8	3	1	0	6	4	0,75	0	10,75	3.
Dostupnost	0	0	3	11	6	0	0	1,5	2,75	0	4,25	4.
Popis	0	1	1	5	13	0	0,75	0,5	1,25	0	2,5	5.

2.3 Kolikrát už jste u Frenklina nakupoval(a)?

	Muži + ženy	
1 až 2	10	50%
3 až 5	10	50%
více jak 5	0	0%

3.1 Jak jste s výrobkem spokojen(a)?

	Muži + ženy	
Velmi spokojen(a)	17	85%
Spíše spokojen(a)	3	15%
Nevím	0	0%
Spíše nespokojen(a)	0	0%
Velmi nespokojen(a)	0	0%

3.2 Odpovídal vzhled výrobku Vašemu očekávání?

	Muži + ženy	
Předčil očekávání	17	85%
Odpovídal požadavkům	3	15%
Neodpovídal očekávání	0	0%

3.3 Odpovídala kvalita výrobku Vašemu očekávání?

	Muži + ženy	
Předčila očekávání	11	55%
Odpovídala požadavkům	9	45%
Neodpovídala očekávání	0	0%

3.4 Jak byste ohodnotil(a) služby spojené s nákupem?

	Odpovědi				
	1	2	3	4	5
Komunikace	18	2	0	0	0
Platba	2	9	8	1	0
Balení	0	8	8	3	1
Doručení	0	0	3	11	6
Poskytnutí záruky	0	1	1	5	13

	Váha x počet					Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5		
Váhy	0,6	0,3	0,1	- 0,3	- 0,7		
Komunikace	10,8	0,6	0	- 0	- 0	11,4	1.
Platba	1,2	2,7	0,8	- 0,3	- 0	4,4	2.
Balení	0	2,4	0,8	- 0,9	- 0,7	1,6	3.
Doručení	0	0	0,3	- 3,3	- 4,2	-7,2	4.
Poskytnutí záruky	0	0,3	0,1	- 1,5	- 9,1	-10,2	5.

3.5 Doporučil(a) byste náš obchůdek svým známým?

	Muži + ženy	
Rozhodně ano	16	80%
Spíše ano	4	20%
Nevím	0	0%
Spíše ne	0	0%
Rozhodně ne	0	0%

4.1 Jaký je Váš vztah k handmade?

	Muži + ženy	
Naprosto pozitivní	3	15%
Pozitivní	15	75%
Neutrální	2	10%
Negativní	0	0%
Velice negativní	0	0%

4.2 Má pro Vás handmade výrobek přidanou hodnotu?

	Muži + ženy	
Předčila očekávání	16	80%
Odpovídala požadavkům	4	20%
Neodpovídala očekávání	0	0%

5.1 Co je pro Vás u handmade výrobku nejdůležitější?

	Odpovědi					Váha x počet					Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Váhy						1	0,75	0,5	0,25	0		
Originalita	12	2	0	2	0	12	1,5	0	0,5	0	14,0	1.
Kvalita	3	11	0	1	1	3	8,25	0	0,25	0	11,5	2.
Způsob výroby	1	0	12	1	2	1	0	6	0,25	0	7,3	3.
Ekologie	0	2	2	9	3	0	1,5	1	2,25	0	4,8	4.
Sdílená ekonomika	0	1	2	3	10	0	0,75	1	0,75	0	2,5	5.

6.1 Jste

Muž	4	20%
Žena	16	80%

6.2 Kolik je Vám let?

Věk	Podíl	Počet
21	5%	1
23	5%	1
24	5%	1
25	5%	1
26	25%	5
27	10%	2
28	25%	5
29	5%	1
31	5%	1
35	5%	1
55	5%	1
	100%	20

Věk	Počet	Počet celkem
20 až 25	4	19
26 až 30	13	
31 až 35	2	
36 až 40	0	1
40 až 45	0	
46 až 50	0	
50 a více	1	

Příloha H – Spotřeba materiálu v zimním období 2019 - 2020

Průměrná spotřeba pletací příze (g) při realistické variant (zimní období)															
Výrobek		Výroba měsíčně (ks)	Celkem materiál na ks (g)	Elia Klasik		Elia Klasik Neon		Elia Creativ		Elia Kabaret		Yetti		Lurex	
				1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně
Čelenka	Triple Colour	3	50	25	75	15	45	0	0	0	0	0	0	10	30
	Snowfall	2	45	15	30	10	20	0	0	0	0	20	40	0	0
	Rainbow	3	45	10	30	0	0	25	75	0	0	10	30	0	0
	Scribble	2	40	10	20	5	10	5	10	10	20	10	20	0	0
	Colourfull Stripes	1	50	25	25	15	15	0	0	0	0	10	10	0	0
Čepice	Buddy	2	100	25	50	25	50	0	0	0	0	25	50	25	50
	Klasik	2	80	30	60	20	30	0	0	0	0	15	30	15	30
	Vikings	1	90	60	60	15	15	0	0	0	0	0	0	15	15
Další	Šála	1	100	20	20	10	10	20	20	0	0	40	40	10	10
	Svetr	1	400	300	300	0	0	0	0	180	180	0	0	20	20
	Pletený potah	1	150	0	0	0	0	0	0	0	0	150	150	0	0
	Pletená deka	2	1500	0	0	0	0	400	800	300	600	800	1600	0	0
Celkem		18	2650		670		195		905		800		1970		155

Průměrná spotřeba látky (m) při realistické variant (zimní období)													
Výrobek		Výroba měsíčně (ks)	Celkem materiál na ks	Bavlněná látka		Kostýmovka, šatovka		Kůže a koženka		Krajka		Úplet, vlněný úplet	
				1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně
Módní doplňky	Kabelka	3	0,3	0,3	0,9	0	0	0	0	0	0	0	0
	Taška	4	0,5	0,5	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	Obal na knihu	6	0,25	0,25	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0
	Kapsička	10	0,1	0,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Móda	Tričko, halenka	3	1,1	0,6	1,8	0,5	1,5	0	0	0	0	0	0
	Šaty, sukně	2	2,4	0	0	1,2	2,4	0	0	0,5	1	0,7	1,4
	Kalhoty	1	2,2	1	1	1,2	1,2	0	0	0	0	0	0
	Bunda, sako	1	2,1	0	0	1,1	1,1	1	1	0	0	0	0
Celkem		30	9		8,2		6,2		1		1		1,4

Příloha I – Plány peněžních toků pro prvních 6 měsíců činnosti

Říjen 2019	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
počáteční stav peněžních prostředků	3500	3500	3500
Peněžní toky z provozní činnosti	29623	18513	6815
Peněžní příjmy od zákazníků	39583	27672	15262
Peněžní výdaje dodavatelům a zaměstnancům	9960	9159	8447
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0
Peněžní toky z financování	0	0	0
Kurové rozdíly peněžních položek	0	0	0
Konečný stav peněžních prostředků	33123	22013	10315

Listopad 2019	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
počáteční stav peněžních prostředků	33123	22013	10315
Peněžní toky z provozní činnosti	16886	5768	-6649
Peněžní příjmy od zákazníků	46180	34261	21132
Peněžní výdaje dodavatelům a zaměstnancům	29294	28493	27781
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0
Peněžní toky z financování	0	0	0
Kurové rozdíly peněžních položek	0	0	0
Konečný stav peněžních prostředků	50009	27781	3666

Prosinec 2019	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
počáteční stav peněžních prostředků	50009	27781	3666
Peněžní toky z provozní činnosti	25499	14369	946
Peněžní příjmy od zákazníků	55416	43485	29350
Peněžní výdaje dodavatelům a zaměstnancům	29917	29116	28404
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0
Peněžní toky z financování	0	0	0
Kurové rozdíly peněžních položek	0	0	0
Konečný stav peněžních prostředků	75508	42149	4612

Leden 2020	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
počáteční stav peněžních prostředků	75508	42149	4612
Peněžní toky z provozní činnosti	21808	10682	-2309
Peněžní příjmy od zákazníků	51458	39531	25828
Peněžní výdaje dodavatelům a zaměstnancům	29650	28849	28137
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0
Peněžní toky z financování	0	0	0
Kursově rozdíly peněžních položek	0	0	0
Konečný stav peněžních prostředků	97316	52832	2303

Únor 2020	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
počáteční stav peněžních prostředků	97316	52832	2303
Peněžní toky z provozní činnosti	21808	10682	-2309
Peněžní příjmy od zákazníků	51458	39531	25828
Peněžní výdaje dodavatelům a zaměstnancům	29650	28849	28137
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0
Peněžní toky z financování	0	0	0
Kursově rozdíly peněžních položek	0	0	0
Konečný stav peněžních prostředků	119124	63514	-6

Březen 2020	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
počáteční stav peněžních prostředků	119124	63514	-6
Peněžní toky z provozní činnosti	19347	8225	-4479
Peněžní příjmy od zákazníků	48819	36896	23480
Peněžní výdaje dodavatelům a zaměstnancům	29472	28671	27959
Peněžní toky z investiční činnosti	-8700	-8700	-8700
Peněžní toky z financování	0	0	0
Kursově rozdíly peněžních položek	0	0	0
Konečný stav peněžních prostředků	129771	63039	-13185

Příloha J – Společenská smlouva Frenklin s.r.o.

SPOLEČENSKÁ SMLOUVA

Čl. 1

Obchodní firma spol. s.r.o.

Frenklin, s.r.o.

Čl. 2

Sídlo společnosti

J. A. Komenského 520/28, 434 01 Most

Čl. 3

Předmět podnikání

- (a) Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků;
- (b) Výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáčnického a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů;
- (c) Zprostředkování obchodu a služeb;
- (d) Velkoobchod a maloobchod.

Čl. 4

Společníci

- (a) Radka Císařová, narozena 30. 3. 1992, bytem J. A. Komenského 520/28, 434 01 Most
- (b) Tereza Císařová, narozena 5. 8. 1993, bytem J. A. Komenského 520/28, 434 01 Most
- (c) Iva Císařová, narozena 23. 1. 1961, bytem J. A. Komenského 520/28, 434 01 Most

Čl. 5

Základní kapitál

Základní kapitál společnosti tvoří finanční a nefinanční vklady jednoho ze společníků, Radky Císařové, v celkové výši 150 000 Kč, které byly v okamžiku podpisu této listiny plně splaceny. Správcem finančních vkladů byla pověřena bankovní instituce Air Bank.

Čl. 6

Podíl

- 1. Společnost má jeden druh podílu, a to podíl základní. Společník může vlastnit více podílů.
- 2. Společník může převést svůj podíl na jiného společníka Společnosti pouze se souhlasem všech dalších společníků Společnosti. Společník může převést svůj podíl na třetí osobu pouze se souhlasem všech dalších společníků Společnosti.
- 3. Podíl ve Společnosti se nedědí.
- 4. Smlouva o převodu obchodního podílu musí být písemná a nabyvatel musí výslovně prohlásit, že přistupuje k této společenské listině, resp. jejím doplňkům.

Čl. 7

Orgány společnosti

Orgány společnosti tvoří valná hromada a jednatelé.

Čl. 8

Valná hromada

1. Valná hromada je tvořena všemi společníky a je nejvyšším orgánem Společnosti
2. Působnost valné hromady vykonávají všichni společníci svým rozhodnutím.
3. Kromě rozhodnutí o otázkách, které do působnosti valné hromady zahrnuje zákon nebo tato společenská smlouva, náleží do působnosti valné hromady také:
 - a. rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k ní na základě jiné právní skutečnosti,
 - b. rozhodování o zrušení společnosti s likvidací,
 - c. schválení smlouvy mezi členem orgánu Společnosti a Společností podle § 56 zákona o obchodních korporacích; to platí obdobně pro smlouvy mezi Společností a osobou členovi jejího orgánu blízkou nebo osobami jím ovlivněnými nebo ovládanými.
4. Valná hromada je usnášeníschopná, jsou-li přítomni všichni společníci. Každý společník má 1 hlas.
5. Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných společníků

Čl. 9

Jednatelé

1. Společnost má 3 jednatele. Jednatel je každý ze Společníků.
2. Každý jednatel jedná ve věcech společnosti samostatně v postavení statutárního orgánu navenek vůči třetím osobám.

Čl. 10

Jednání a podepisování za společnost

1. Jménem společnosti jedná jako statutární orgán její jednatel, a to samostatně a v plném rozsahu. V rozsahu stanoveném touto smlouvou nebo obecně závazným právním předpisem může jednatel udělit k právním úkonům plnou moc i třetí osobě.
2. 2. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo nadepsané obchodní firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis jednatel nebo jím zmocněná osoba.

Čl. 11

Rozdělování zisku

Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky ve stejném poměru.

Čl. 12

Závěrečná ustanovení

1. Tato společenská smlouva a z ní vyplývající právní vztahy se řídí českým právem.
2. V případě zrušení společnosti bude likvidace provedena podle příslušných ustanovení v občanském zákoníku a v zákoně o obchodních korporacích.
3. Tato společenská smlouva, jakož i její změny a doplňky nabývají platnosti a účinnosti dnem podpisu.
4. Společenská smlouva, jakož i její změny a doplňky se sepisují v 8 stejnopisech, z nichž po dvou obdrží rejstříkový soud, po dvou zakladatelé a po dvou společnost.

V Mostě dne

Podpis zakladatele 1

Podpis zakladatele 2

Podpis zakladatele 3

Příloha K – Plán výroby a prodeje v letním období 2020

1. Průměrná spotřeba materiálu v letním období

Průměrná spotřeba pletací příze (v g) při realistické variantě

Výrobek		Výroba měsíčně (ks)	Celkem materiál na ks (g)	Elia Klasik		Elia Klasik Neon		Elia Kreativ		Elia Kabaret		Yetti		Lurex	
				1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně
Čelenka	Triple Colour	0	50	25	0	15	0	0	0	0	0	0	0	10	0
	Snowfall	0	45	15	0	10	0	0	0	0	0	20	0	0	0
	Rainbow	0	45	10	0	0	0	25	0	0	0	10	0	0	0
	Scribble	0	40	10	0	5	0	5	0	10	0	10	0	0	0
	Colourfull Stripes	0	50	25	0	15	0	0	0	0	0	10	0	0	0
Čepice	Buddy	0	100	25	0	25	0	0	0	0	0	25	0	25	0
	Klasik	0	80	30	0	20	30	0	0	0	0	15	0	15	0
	Vikings	0	90	60	0	15	0	0	0	0	0	0	0	15	0
Další	Šála	0	100	20	0	10	0	20	0	0	0	40	0	10	0
	Svetr	0	400	300	0	0	0	0	0	180	0	0	0	20	0
	Pletený potah	0	150	0	0	0	0	0	0	0	0	150	0	0	0
	Pletená deka	1	1500	0	0	0	0	400	400	300	300	800	800	0	0
Celkem		0	2650		0		30		400		300		800		0

Průměrná spotřeba látky (v m) při realistické variantě (zimní období)

Výrobek		Výroba měsíčně (ks)	Celkem materiál na ks	Bavlněná látka		Kostýmovka a, šatovka		Kůže a koženka		Krajka		Úplet, vlněný úplet	
				1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně	1 ks	měsíčně
Módní doplňky	Kabelka	4	0,3	0,3	1,2	0	0	0	0	0	0	0	0
	Taška	4	0,5	0,5	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	Obal na knihu	6	0,25	0,25	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0
	Kapsička	10	0,1	0,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Móda	Tričko, halenka	5	1,1	0,6	3	0,5	2,5	0	0	0	0	0	0
	Šaty, sukně	3	2,4	0	0	1,2	3,6	0	0	0,5	1,5	0,7	2,1
	Kalhoty	1	2,2	1	1	1,2	1,2	0	0	0	0	0	0
	Bunda, sako	2	2,1	0	0	1,1	2,2	1	2	0	0	0	0
Celkem		41	9		9,7		9,5		2		1,5		2,1

2. Nákup materiálu v letním období na základě spotřeby

Nákup pletacích přízí

Výrobce	Materiál	Velkoobchodní cena (Kč/100g)	Prům. měsíční spotřeba (g)	Prům. měsíční spotřeba (Kč)
VSV s.r.o.	Elian Klasik	38	0	0
	Elian Klasik Neon	40	30	12
	Elian Creativ	50	400	200
	Elian Kabaret	45	300	135
VLNAP a.s.	Yetti	28	800	224
RANDA s.r.o.	Lurex	31	0	0
Celkem			1530	571

Nákup látek

Výrobce	Materiál	Prům. velkoobchodní cena (Kč/m)	Prům. měsíční spotřeba (m)	Prům. měsíční spotřeba (Kč)
Látky Mráz	Bavlněná látka	229	9,7	2221,3
	Kostýmovka, šatovka	199	9,5	1890,5
	Kůže a koženka, softsheel	279	2	558
	Krajka	69	1,5	103,5
	Úplet, vlněný úplet	229	2,1	480,9
Celkem			24,8	5 254,2

3. Plán nákladů

Fixní náklady v letním období od 1. 4. do 30. 9. 2020

Druh nákladů	1 měsíc	Celkem za letní sezónu
Distribuce a propagace	1290	7 740
Internet a mobilní služby	499	2 994
Nákup materiálu	6 000	36 000
Celkem	7 789 Kč	46 734 Kč

Variabilní náklady (mzdové náklady) v letním období od 1. 4. do 30. 9. 2020

		Radka Císařová	Tereza Císařová	Iva Císařová	Celkové VN
Hodinová mzda		120	120	120	
Optimistická varianta	Výroba (h)	9	42	43	93
	Režie (h)	25	2	0	27
	Celkem (Kč)	4 080	5 220	4 914	14 454
Realistická varianta	Počet hodin	3	38,5	35	77
	Režie (h)	22	2	0	24
	Celkem (Kč)	3 000	4 860	4 230	12 090
Pesimistická varianta	Počet hodin	0	9,5	23	32
	Režie (h)	18	2	0	20
	Celkem (Kč)	2 160	1 380	2 712	6 252

Celkový plán nákladů v letním období od 1. 4. do 30. 9. 2020

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Fixní náklady	46 734	46 734	46 734
Variabilní náklady	85 284	73 980	33 192
Celkem	133 458	119 274	84 246

4. Plán výnosů

Prodej a průměrné měsíční tržby (v Kč) v období od 1. 4. do 30. 9. 2020

	Výrobek	Cena (Kč)	Optimistická varianta		Realistická varianta		Pesimistická varianta	
			Prodej (Kč)	Tržby (Kč)	Prodej (Kč)	Tržby (Kč)	Prodej (Kč)	Tržby (Kč)
Čelenka	Triple Colour	399	0	0	0	0	0	0
	Snowfall	399	0	0	0	0	0	0
	Rainbow	439	0	0	0	0	0	0
	Scribble	469	0	0	0	0	0	0
	Colourfull Stripes	469	0	0	0	0	0	0
Čepice	Buddy	799	0	0	0	0	0	0
	Klasik	949	0	0	0	0	0	0
	Viking	1049	0	0	0	0	0	0
Další pletené výrobky	Šála	1099	0	0	0	0	0	0
	Svetr	3799	0	0	0	0	0	0
	Pletený potah	999	1	999	0	0	0	0
	Pletená deka	1999	2	3998	1	1999	0	0
Módní doplňky	Kabelka	299	5	1495	4	1196	3	897
	Taška	399	5	1995	4	1596	3	1197
	Obal na knihu	179	8	1432	6	1074	4	716
	Kapsička	89	11	979	10	890	8	712
Móda	Tričko, halenka	699	5	3495	5	3495	4	2796
	Šaty, sukně	999	4	3996	3	2997	2	1998
	Kalhoty	1299	2	2598	1	1299	0	0
	Bunda, sako	1299	2	2598	2	2598	1	1299
Dřevěné výrobky	Drobné dekorace	199	5	995	3	597	3	597
	Umění	1999	3	5997	3	5997	1	1999
	Drobný nábytek	1499	2	2998	2	2998	0	0
Celkem			55	33 575	44	26 736	29	12 211

Příloha L – Plán výroby a prodejů v prvních 5 letech činnosti

Období:

- 1 zima (od 1. 10. 2019 do 3. 3. 2020)
- 2 léto (od 1. 4. 2020 do 30. 9. 2020)
- 3 zima (od 1. 10. 2020 do 3. 3. 2021)
- 4 léto (od 1. 4. 2021 do 30. 9. 2021)
- 5 zima (od 1. 10. 2021 do 3. 3. 2022)
- 6 léto (od 1. 4. 2022 do 30. 9. 2022)
- 7 zima (od 1. 10. 2022 do 3. 3. 2023)
- 8 léto (od 1. 4. 2023 do 30. 9. 2023)
- 9 zima (od 1. 10. 2023 do 3. 3. 2024)
- 10 léto (od 1. 4. 2024 do 30. 9. 2024)

Období	Náklady				Tržby	Zisk před zdan.	Daň z příjmu	Zisk po zdan.	Odm. ze zisku	Zisk po výplatě
	Fixní	Personální	Mimoř	Celkem						
1	46734	110340	0	157074	206424	49350	7403	41948	12000	29948
2	46734	72540	8700	127974	160414	32440	4866	27574	12000	15574
3	52734	120240	15000	187974	198984	11010	1652	9359	6000	3359
4	52734	94140	0	146874	152514	5640	846	4794	0	4794
5	70 734	265050	10000	345784	337446	-8338	0	-8338	0	-8338
6	70 734	226350	0	297084	313152	16068	2410	13658	6000	7658
7	76734	269550	40000	386284	371610	-14674	0	-14674	0	-14674
8	82734	226350	0	309084	334134	25050	3758	21293	6000	15293
9	76734	269550	10000	356284	364626	8342	1251	7091	6000	1091
10	88734	226350	0	315084	320976	5892	884	5008	0	5008
Celkem	499 872	1 384 560	73 700	1 958 132	2 074 678	116 546	20 933	95 612	42 000	53 612