

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Zahájení podnikatelské činnosti na základě
konkrétního podnikatelského záměru**

**Starting Business on the Basis of a
Specific Business Plan**

Denisa Čadková

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa ČADKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0279P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zahájení podnikatelské činnosti na základě konkrétního podnikatelského záměru**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popiště význam a pojetí malých a středních podniků.
 2. Vymezte poslání nově založeného podniku.
 3. Analyzujte podnikatelské prostředí nově založeného podniku.
 4. Vytvořte podnikatelský plán nově založeného podniku.
 5. Stanovte rizika podnikání vybraného podniku.
-

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vznik podnikatelského subjektu na základě realizace konkrétního podnikatelského záměru“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Yvoně Šlechtové, Ph.D. za pomoc, připomínky, rady a čas, který strávila nad touto bakalářskou prací.

Obsah

1 Vymezení základních pojmů v podnikání	8
1. 1 Podnikání	8
1. 2 Podnikatel	8
1. 3 Podnik	8
1. 3. 1 Dělení podniků v ČR	9
1. 3. 2 Dělení podniků podle EU	11
1. 4 Historický vývoj malých a středních podniků	12
1. 5 Význam malých a středních podniků	13
1. 6 Závěr	16
2. Podnikatelský záměr a plán	17
2. 1 Definice podnikatelského záměru a plánu	17
2. 3 Osnova podnikatelského plánu	18
2. 4 Závěr	19
3 Název, poslání a právní forma podnikání	20
3. 1 Název podniku	20
3. 2 Definice poslání	20
3. 2. 1 Poslání podniku Proitem s. r. o.	21
3. 3 Právní forma podnikání společnosti Proitem s. r. o.	21
3. 4 Závěr	22
4 Analýza podnikatelského prostředí	23
4. 1 SWOT analýza	23
4. 2 PEST analýza	25
4. 3 Porterův model konkurenčních sil	29
4. 4 Závěr	35

5. Podnikatelský plán.....	36
5. 1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu.....	36
5. 2 Shrnutí.....	37
5. 3 Popis podnikatelského záměru.....	39
5. 4 Popis produktů	40
5. 5 Okolí firmy.....	43
5. 6 Analýza zákazníků	44
5. 7 Analýza konkurence.....	45
5. 8 Informace o podniku	46
5. 9 Klíčové osobnosti	47
5. 10 Marketing a prodej	50
5. 11 Výroba a provozní činnost	55
5. 12 Finanční plán.....	59
5. 13 Projektový plán.....	65
5. 14 Závěr	66
6 Analýza rizik.....	67
6. 1 Rizika nově založeného podniku Proitem s. r. o.	68
6. 2 Závěr.....	70
Závěr	71
Seznam tabulek	72
Seznam obrázků a grafů.....	73
Seznam použitých zkratk	74
Seznam použité literatury	75
Seznam příloh	77

Úvod

Předmětem této bakalářské práce je zpracování tématu „Vznik podnikatelského subjektu na základě realizace konkrétního podnikatelského záměru“. Téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu možnosti založení vlastního podniku, zabývajícího se 3D reklamou.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat podnikatelský záměr pro nově zakládaný podnik, který bude osnovou pro jeho založení. Podnikatelský záměr je zpracován ve formě podnikatelského plánu pro podnik Proitem s. r. o., jehož hlavní činností je prodej a potisk reklamních předmětů. Práce popisuje jednotlivé kroky k založení společnosti a odhaluje hrozby a příležitosti podniku.

V úvodu bakalářské práce jsou vymezeny základní pojmy související s podnikáním, rozdělení malých a středních podniků v České republice a následně je uveden stručný popis historie a význam malých a středních podniků.

Další jednotlivé kapitoly jsou složeny ze dvou částí: nejprve teorie a aplikace do praxe. V kapitole č. 3 práce pokračuje zvoleným názvem- Proitem s. r. o., vybráním vhodné formy podnikání a stručným vymezením poslání podniku Proitem s. r. o. Analýza podnikatelského prostředí je zpracovaná podle SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil, který odhaluje 2 největší konkurenty v odvětví.

V kapitole č. 5 je uvedeno samotné zpracování podnikatelského plánu, kde jsou jeho jednotlivé položky. Obsahuje základní popis podnikatelského záměru, produktů a dalších bodů podnikatelského plánu, kde je stručně uvedena teorie a následně je praktikována na podnik Proitem s. r. o. Je zde zpracována analýza okolí podniku, analýza zákazníků a konkurence. Najdeme zde vypracované marketingové, výrobní, finanční a projektové plány. V závěru bakalářské práce je zpracovaná analýza nejvýznamnějších rizik.

1 Vymezení základních pojmů v podnikání

Úvodem je důležité si vymežit základní pojmy, které souvisí s podnikáním. V mnoha publikacích se můžeme setkat s různými definicemi podnikání, podnikatele a podniku. Pro potřeby bakalářské práce jsem vybrala následující tři.

1. 1 Podnikání

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [1]

Soustavností se zde myslí fakt, že činnost je opakovaná nebo pravidelná. Samostatnost značí, že FO jedná osobně a v případě PO jednání vykonává stanovený statutární orgán. Činnost vykonávána vlastním jménem označuje, že fyzická osoba jedná pod svým jménem a příjmením a právnická osoba pod svým názvem. Odpovědnost pojednává o tom, že podnikatel nese veškerá rizika spojená s činností, a za dosažení zisku se bere úmysl tohoto zisku docílit (nemusí být splněno).

1. 2 Podnikatel

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ [2]

Definice pochází z Občanského zákoníku, který vstoupil v platnost 1. 1. 2014. [2]

Podnikatel se snaží zhodnotit kapitál, který do podniku vložil, a čelí tak riziku, že nebude úspěšný a o svůj vklad přijde. V centru zájmu podnikatele by měl být zákazník, ale v mnoha případech tomu tak není a podnikatel má pouze vidinu zisku.

1. 3 Podnik

„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [1]

Podnik vzniká k vykonávání podnikatelské činnosti, a proto se uvádí, že jde o tzv. „institucionalizované podnikání“.

1. 3. 1 Dělení podniků v ČR

Podniky v České republice dělíme: [4]

1) podle právní formy

- **podnik jednotlivce**

Je dělen podle druhu živnosti nebo podle předmětu podnikání. Živnosti se dále dělí na ohlašovací a koncesované.

Mezi ohlašovací patří: volné, vázané a řemeslné. Z hlediska volných živností je nutné ohlásit záměr živnostenskému úřadu v dané lokalitě a doložit všeobecné podmínky pro udělení živnosti. U vázaných živností je nutné prokázat odbornou způsobilost k dané činnosti.

U řemeslných pak musíme splnit jednu z **následujících podmínek**:

- a. odbornou způsobilost v oboru*
- b. odborné vzdělání + 1 rok praxe*
- c. 6 let praxe v oboru*
- d. vlastnit doklady o rekvalifikaci*

Živnosti koncesované vznikají na základě správního rozhodnutí a patří sem například taxislužba.

- **osobní společnosti**

- a. Veřejná obchodní společnost**

Společnost, kterou mohou založit nejméně 2 osoby, které ručí za závazky společně a nerozdílně. Společníkem nesmí být osoba, na kterou byl v posledních 3 letech uvalen konkurz. Zisk a ztráta se dělí rovným dílem a sepisuje se zde společenská smlouva. [18]

- b. Komanditní společnost**

Pro založení je potřeba minimálně jeden komanditista a jeden komplementář. Komanditista je osoba, která ručí do výše svého vkladu a komplementář ručí celým svým majetkem. Společnost se zakládá společenskou smlouvou a statutárním orgánem je komplementář. [18]

- ***kapitálové společnosti***

- a. Společnost s ručením omezeným**

Zakládá neomezený počet osob a minimální základní kapitál je 1 Kč. Společníci sepisují zakladatelskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu podle počtu zakládajících osob. Od roku 2014 společníci ručí celým svým majetkem. [18]

- b. Akciová společnost**

Založení je možno minimálně jednou osobou. Základní kapitál činí 2 000 000 Kč. Kapitál je rozdělen na podíly – akcie. Akcionáři neručí svým majetkem, ale pouze podílem. Statutárním orgánem je představenstvo, povinně vytváří rezervní fond. [18]

- ***družstva***

Družstvo je neuzavřený počet osob. Je založeno za účelem vzájemné podpory. Zakládá jej nejméně 5 členů FO nebo 2 členové PO. Nejčastěji se setkáváme s družstvy bytovými, sociálními nebo úvěrovými. Základním dokumentem jsou zde stanovy.[18]

- ***evropské společnosti a sdružení***

Zde se společnost nebo sdružení chová podobně jako akciová společnost. Založení je velice obtížné.

- ***veřejné (státní) podniky***

Státní podnik je založen prostřednictvím organizační složky státu. Statutárním orgánem je ředitel a firma je zřízena za účelem zisku.

2) podle sektorů a hospodářských odvětví

A. *zemědělství*

B. *průmysl*

C. *služby*

Podle sektorů členíme podniky do primárních, sekundárních, terciálních a kvartérních. Každý sektor se zabývá určitým druhem činností.

Podle hospodářských odvětví člení podniky Odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ. Jednotlivé položky zahrnují seskupení činností.

3) podle velikosti

Kritériem je počet zaměstnanců, obrat a velikost kapitálu nebo zisk.

4) podle typu výroby

- *hromadná* - často jen jeden druh výrobku
- *vázaná* - kromě jednoho hlavního výrobku ještě jeden nebo více sdružených nebo vedlejších výrobků
- *druhová* - jeden druh výrobku v různých modifikacích
- *sériová* - výroba ve skupinách výrobků
- *plynulá* - nepřetržitý sled časově stejných pracovních úkonů
- *kusová* - různé druhy výrobků v malém množství

1. 3. 2 Dělení podniků podle EU

V Evropské unii rozlišujeme podniky: [3]

1) podle doporučení Evropské komise

- Mikro-podnik je firma do 10 zaměstnanců, jejíž roční obrat nepřesáhne 2 miliony EUR.
- Malé podniky jsou firmy, které mají méně než 50 zaměstnanců, a roční obrat do 10 milionů EUR.
- Střední podniky, jejich počet zaměstnanců je nižší než 250 a obrat nepřesahuje 50 milionů EUR.
- Velké podniky nad 250 zaměstnanců s obratem nad 50 milionů EUR.

Při tomto dělení je důležitá také výše aktiv, která nesmí přesáhnout 2 mil. EUR u mikro-podniků, 10 mil. EUR u malých podniků a 43 mil. EUR u středních a velkých podniků.

2) podle statistického úřadu Evropské unie.

Zde rozlišujeme podniky na malé (do 20 zaměstnanců), střední (do 100 zaměstnanců) a na velké (nad 100 zaměstnanců).

3) podle České správy sociálního zabezpečení

A. malé organizace - do 25 zaměstnanců

B. organizace - nad 25 zaměstnanců)

1. 4 Historický vývoj malých a středních podniků

Od roku 1918 do roku 1945 bylo Československo jednou z 15 nejrozvinutějších zemí na světě. Vyznačovalo se tržní ekonomikou a MSP tvořily významnou součást ekonomiky. Kolem 89% obchodů se uskutečňovalo se západními zeměmi. [5]

V roce 1948 se tržní ekonomika přeměnila na centrálně plánovanou a stát se začal věnovat pouze podpoře státních podniků. V roce 1945 byly znárodněny první soukromé podniky a v roce 1948 byly znárodněny podniky pod 50 zaměstnanců. Tímto nuceným útlumem se malé a střední podniky až do roku 1989 neměly možnost rozvíjet a jakkoliv prosazovat. [5]

V roce 1989 přišel převrat a počet podnikatelů začal narůstat. Právní legislativa začala soukromé podnikání podporovat a v letech 1992–1994 proběhla privatizace, která umožňovala odkup dříve vyvlastněných podniků. Koncem roku 1992 zaměstnávaly přes tři čtvrtiny podniků méně než 200 zaměstnanců a více než polovina podniků méně než 25 zaměstnanců. [5]

1. 5 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky tvoří důležitou součást každé tržní ekonomiky. Podpora MSP vychází z předpokladu, že jejich prosperita má zásadní vliv na budoucnost jednotlivých ekonomik.

Celkovým cílem státu je zlepšit přístup k podnikání obecně, podpora růstu MSP, zlepšení přístupu podniků k financím, snižování administrativních úkonů a tím i nákladů, snižování regulací a v neposlední řadě i podpora pronikání na zahraniční trhy. Největšími přínosy MSP jsou rozvoj podnikavosti, inovativnosti a také vzbuzování občanské odpovědnosti. [3]

Jedním z důležitých posláních budování MSP je skutečnost, že vyplňují místa na trhu, které nejsou obsazeny velkými podniky a zajišťují tím rozvoj a orientaci na individuální přání zákazníka. Soustředí se nejčastěji na lokální trhy, kde velké podniky nemají zdaleka takové pokrytí trhu. Jsou reprezentovány místními vlastníky a jejich kapitálem, který přispívá k tomu, že v menších městech se rozvíjí nabídka služeb a produktů. Výsledné efekty zůstávají v regionu, proto při oživení bývá nejčastější podporou od státu právě podpora MSP. Vlastníci podniků poskytují regionu ekonomické, ale i sociální přínosy. Mezi sociální přínosy můžeme zařadit např. sponsoring. [3]

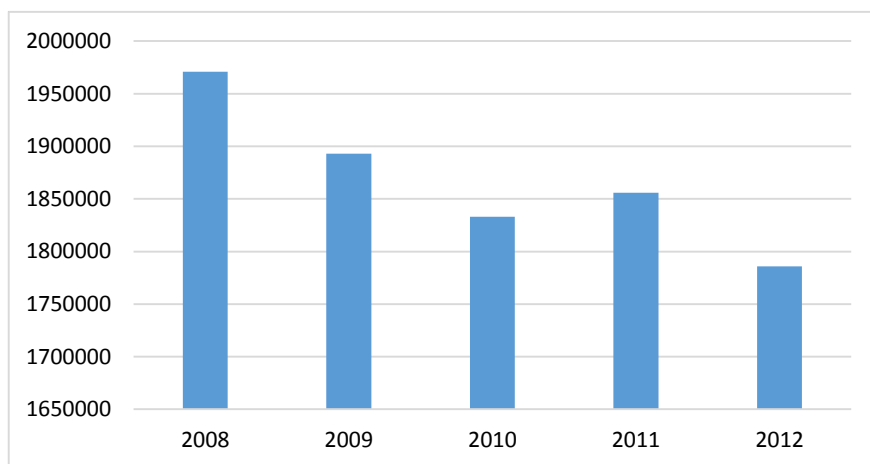
Malé a střední podniky bývají často vázány na velké podniky a jsou jejich dodavateli nebo subdodavateli. Např. v automobilovém průmyslu okolo 60% komponentů vyrábí menší dodavatelé. [3]

V rámci Evropské unie zajišťují práci přibližně 80 mil. občanům a tvořily tak zhruba 70% pracovních míst. 99% firem v EU řadíme mezi MSP. Tyto podniky vytváří 60% HDP celé Evropské unie a i proto se o nich často hovoří jako o “páteři evropské ekonomiky”. [6]

V České republice tvoří MSP 99,86% firem, které zde podnikají. V roce 2012 zaměstnávaly 1 786 000 občanů (Tab. č. 1.) a tvořily 53,81% přidané hodnoty na celku. Na dovozu se MSP podílely 59,88% a na vývozu 53,51%. Celkové dotace přidělené z Operačního programu Podnikání a inovace byly využity z 80%, v celkové výši 26 240,6 mil. Kč. Tato data jsou převzata ze Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012, kterou vydává každoročně Ministerstvo průmyslu a obchodu. [6]

Na obrázku č. 1 lze vidět pokles počtu zaměstnanců. Oproti minulým rokům počet zaměstnaných v MSP klesl, což mohlo být způsobeno hospodářskou recesí.

Obr. č. 1 Počet zaměstnanců malých a středních podniků v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

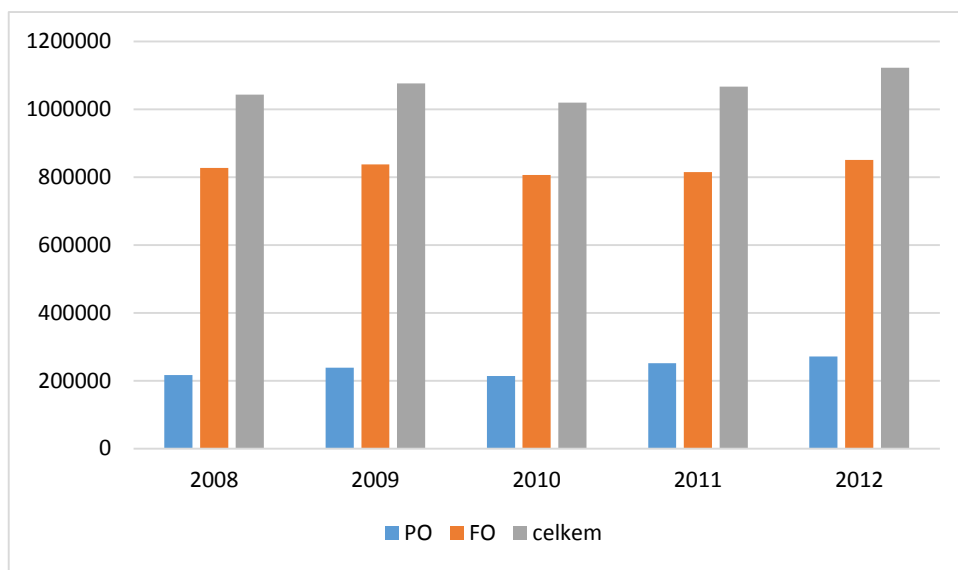
Tab. č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců v MSP

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců v MSP	1 971 000	1 893 000	1 833 000	1 856 000	1 786 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na obrázku č. 2 je zaznamenán vývoj malých a středních podniků od roku 2008 do roku 2012. Zde můžeme vidět, že celkový počet má tendenci mírně růst, kromě roku 2010.

Obr. č. 2 *Vývoj malých a středních podniků 2008–2012*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

To dokazuje i tabulka č. 2, kde jsou uvedeny konkrétní počty osob (PO i FO), které vykonávaly činnost v MSP.

Tab. č. 2 *Počet PO a FO vykonávajících činnost v MSP*

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
PO	216 589	238 715	213 512	251 890	271 333
FO	826 931	837 270	806 083	814 897	851 178
celkem	1 043 520	1 075 985	1 019 595	1 066 787	1 122 511

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Mezi hlavní výhody MSP patří: [3]

- flexibilita a adaptabilita jednotlivých podniků
- jednoduchá organizační struktura
- pracovní příležitosti
- nižší kapitálové náklady
- bližší vztah se zákazníkem
- méně rozsáhlá administrativa
- menší náročnost provozu

1. 6 Závěr

Malé a střední podniky tvoří páteř celé ekonomiky Evropské unie a v budoucích letech by se jejich stěžejní význam měl ještě upevňovat. Zaměstnávají cca. 80 milionů obyvatel a z hlediska celkového počtu podniků v EU tvoří 99% z celku. V minulých letech došlo k velkému nárůstu počtu MSP.

Tyto podniky jsou spíše orientovány na zákazníka, dokáží tedy lépe splňovat zákaznická přání a více uspokojovat jeho potřeby. Jsou více flexibilní než velké podniky. Jejich organizační struktura je jednoduchá a proto dokáží lépe a rychleji měnit svá rozhodnutí a přizpůsobovat se novým trendům.

2. Podnikatelský záměr a plán

Tato kapitola obsahuje definici podnikatelského záměru a plánu. Ukazuje jednotlivé rozdíly mezi těmito pojmy a základní osnovu podnikatelského plánu.

2. 1 Definice podnikatelského záměru a plánu

Podnikatelský záměr bývá často zaměňován s pojmem podnikatelský plán. Následující definice vysvětlí rozdíl mezi těmito pojmy.

2. 1. 1 Podnikatelský záměr

„Podnikatelský záměr je dlouhodobá strategie podnikání, která přehledně zobrazuje záměry podnikání. Tento dokument přesně definuje v jaké fázi se podnik či podnikatelská myšlenka nachází a kolik úsilí bude pro zahájení podnikání či jeho rozvoj potřeba.“ [23]

Podnikatelský záměr nejčastěji zpracovávají podnikatelé, kteří uvažují o založení podniku, a nalezneme zde základní kroky, které vedou k úspěšnému zahájení jejich podnikání. Shrnuje důležité informace o nově vznikajícím podniku a má za úkol přesvědčit potenciální investory k investici prostředků a o jejich návratnosti zpět v budoucnosti. [23]

Záměr bývá často např. nápad, který zlepšuje situaci v podniku nebo rozšíření výroby a idea v podobě nového produktu. [25]

2. 1. 2 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je psaný dokument popisující podnikatelskou činnost a představuje pohled na podnikání. Obraz podniku by měl být zaznamenán ve shodě se skutečností a neměl by se, ať už záměrně či nevědomě, od skutečnosti lišit.“ [24]

Podnikatelský plán obsahuje všechny důležité informace, které se dotýkají podnikání. Jedná se o cíle, silné a slabé stránky podniku, způsoby financování a rizika, která mohou podnik ohrozit. [25]

Musí se často aktualizovat, aby se přizpůsoboval průběžnému vývoji podniku. [24]

Podnikatelský záměr lze zpracovat v podobě **podnikatelského plánu**, což bude uplatněno v této bakalářské práci. Nově vznikající podnik bude mít na základě toho detailněji identifikované informace a analýzy.

2. 3 Osnova podnikatelského plánu

Obsah a struktura podnikatelského plánu není vymezená v živnostenském ani v obchodním zákoníku. Neexistuje žádný předpis, který by jeho podobu upravoval.

Při založení vybraného podniku použijí strukturu uvedenou v literatuře *Základy podnikání* od Jitky Srpové: [3]

- 1) Shrnutí- úvod do problematiky
- 2) Popis podnikatelského záměru
- 3) Popis výrobků
- 4) Okolí firmy
- 5) Analýza zákazníků
- 6) Analýza konkurence
- 7) Informace o firmě
- 8) Klíčové osobnosti
- 9) Marketing a prodej
- 10) Výroba a provozní činnost
- 11) Finanční plán
- 12) Projektový plán
- 13) Analýza rizik
- 14) Příloha

Jednotlivé body podnikatelského plánu budou zpracovány teoreticky a následně aplikovány na nově vznikající subjekt.

2. 4 Závěr

Tato kapitola vysvětlila pojmy: podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Nastínila základní rozdíl mezi zmíněnými pojmy a uvedla, že podnikatelský záměr bude zpracován v podobě podnikatelského plánu. Každý bod plánu bude nejprve vymezen teoreticky a následně aplikován na nově vznikající podnik. V závěru kapitoly je uvedena struktura podnikatelského plánu, která bude použita.

3 Název, poslání a právní forma podnikání

Podnik by si na začátku svého vzniku měl přesně vymezit poslání, tj. co a pro koho bude vyrábět. Poté by se zakladatelé měli rozhodnout, kterou právní formu podnikání zvolí a v neposlední řadě si také vytvořit obchodní název společnosti.

3. 1 Název podniku

Dobře zvolené jméno podniku může mít v budoucnosti vliv na jeho úspěšnost na trhu. Fyzické osoby často volí jako název své jméno nebo příjmení, pokud však podnikatel nechce použít své jméno, musí založit právnickou osobu. V tomto případě pak může zvolit libovolné jméno podniku, avšak musí se držet určitých státem stanovených podmínek. Obchodní jméno společnosti nesmí porušovat dobré mravy, musí být nezaměnitelné a mělo by obsahovat více jak tři znaky. Další výjimkou je použití slov banka a burza. Tato slova mohou používat jen ti, kteří činnosti skutečně provádějí. [17]

Pro společnost jsem vybrala název **Proitem**. Důležité pro mne bylo, aby v názvu byly obsaženy hlavní aktivity podniku a název byl také mezinárodní, pro případ obchodu se zahraničními podniky. Proto jsem složila obchodní název společnosti z anglických slov promotional items, což v překladu znamená reklamní předměty.

3. 2 Definice poslání

Poslání podniku je hlavní důvod vzniku organizace. Je zde vyjádřen smysl a účel založení podniku. Mezi základní poslání patří buď prodej výrobku, nebo poskytování služeb. Poslání by mělo být prezentováno všem stakeholderům (zainteresovaným osobám). Každý zaměstnanec by s ním měl být obeznámen a dodržovat ho. Podnik v něm může definovat, čím by chtěl být a jak by chtěl být viděn ostatními. [7]

Poslání definuje, kam se chceme s podnikem dostat, a naopak není zde definováno, jak toho dosáhneme a jaké metody k tomu použijeme. Ukazuje nám hlavní směr k vedení společnosti. Je definováno v několika málo krátkých větách, kdy veškeré plány a cíle by měly směřovat k naplnění poslání. Mělo by být dlouhodobé, ale ne neměnné. Mělo by dokázat sdělit veřejnosti, že firma má pevnou firemní kulturu, jasně danou vizi a klade se zde důraz na hodnoty.

U českých firem se poslání vyskytuje jen výjimečně, zatímco např. v USA se objevuje na webových stránkách podniku nebo na jiném viditelném místě. V angličtině se poslání označuje jako mission statement.

Vedle cílů a strategie podniku patří poslání k nejdůležitějším nástrojům pro strategické řízení.

3. 2. 1 Poslání podniku Proitem s. r. o.

Posláním společnosti Proitem s. r. o. je poskytování kompletních služeb v oblasti 3D reklamy. Firma nabízí zákazníkům jakékoliv reklamní předměty a potisk. Dlouhodobým cílem společnosti je spokojený a loajální zákazník.

3. 3 Právní forma podnikání společnosti Proitem s. r. o.

Pro nově zakládaný podnik jsem zvolila formu podnikání jako **společnost s ručením omezeným**, protože požadavkem zakladatele bylo založit kapitálovou společnost a zároveň vyhnout se vysoké míře právní regulace. Tato forma podnikání je nejčastěji se vyskytující v ČR.

1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník, který zásadně upravil založení s. r. o. Vymezením podmínek pro založení společnosti s ručením omezeným se zabývá zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. [2]

Společnost tedy může založit libovolný počet společníků, přičemž jako společníka chápeme fyzickou nebo právnickou osobu. Do 31. 12. 2013 tomu bylo jinak a počet společníků byl 1-50 osob. Minimální základní kapitál společnosti se radikálně změnil, od 1. 1. 2014 činí pouze 1 Kč, v minulých letech to bylo 200 000 Kč. Může být splacen jak peněžitými tak nepeněžitými vklady, které však od nového roku nemusí ocenit soudní znalec stanovený soudem. Nepeněžitě vklady může ocenit jednatel společnosti nebo kterýkoliv znalec vybraný zakladateli. Společníci sepisují zakladatelskou listinu (1 osoba PO nebo FO) nebo zakladatelskou smlouvu (více než 1 PO nebo FO). Zakladatelská smlouva může také vymezovat základní povinnosti společníka. Další zásadní změnou prošlo ručení společníka. Ten do roku 2014 ručil pouze do výše svého

nesplaceného vkladu a od roku 2014 ručí celým svým soukromým majetkem. Dále je potřeba sepsat stanovy společnosti a požádat o zápis do obchodního rejstříku. Po schválení soudem vzniká podnik. [11]

Společnost Proitem s. r. o. bude založena pouze jedním zakladatelem, základní kapitál bude splacen hotově a bude se tedy sepsovat zakladatelská listina (vzor příloha C). Návrh na zapsání do obchodního rejstříku bude podán v Plzni.

3. 4 Závěr

Kapitola pojednává o výběru názvu společnosti, a jeho důvodech, vymezuje z hlediska teorie poslání podniku a následovně ho aplikuje na zakládanou společnost. Dále popisuje, jakou právní formu podnikání společnost zvolila a k jakým změnám došlo u založení s. r. o. od ledna roku 2014 v obchodním zákoníku.

4 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí slouží pro přípravu podnikatelského plánu a je podložena výstupy, které nám mohou pomoci při rozhodování či plánování. V praxi se analýza cyklicky opakuje a vstupy se zpřesňují a strukturují. [13]

Mezi vnější analýzy řadíme: [13]

- SWOT analýzu
- SLEPT (PEST) analýzu
- Porterův model konkurenčních sil

Nástroje vnitřní analýzy podniku jsou: [13]

- Model 7S
- Firemní funkce/ faktory
- 4P marketingového mixu
- BCG matice

4.1 SWOT analýza

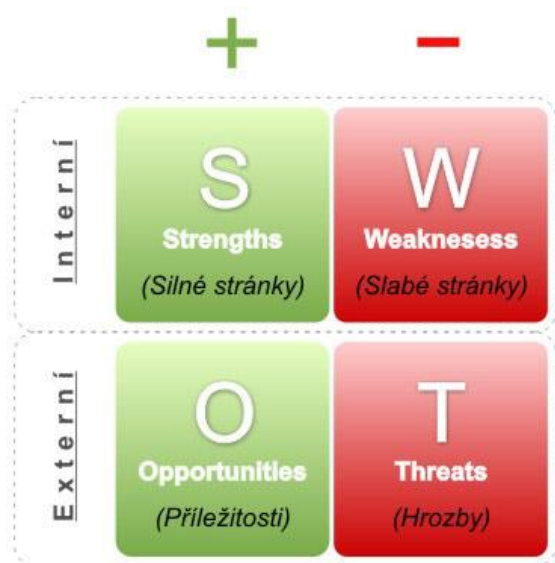
SWOT analýza je nejčastěji používaná situační analýza, která spočívá v identifikaci a zhodnocení současného stavu podniku a posuzuje faktory:

- z hlediska významnosti: slabé (Weaknesses) a silné (Strengths) stránky
- z hlediska příležitostí: (Opportunities) a hrozeb (Threats).

Na obr. č. 3 je základní schéma SWOT analýzy, kde jsou zobrazeny interní a externí vlivy působící na společnost.

Je důležité si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou interními faktory, které lze kontrolovat a ovlivňovat, na rozdíl od externích faktorů, mezi které patří hrozby a příležitosti. Ty přímo ovlivňovat nemůžeme, ale lze na ně reagovat.

Obr. č. 3 Schéma SWOT analýzy



Zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza

Mezi nejčastější zhodnocení silných a slabých stránek můžeme řadit následující vstupy:[15]

- finanční analýza
- analýza hodnotového řetězce
- analýza zdrojů
- analýza produktového portfolia

Vstupy u externích faktorů jsou: [15]

- sektorová analýza
- analýza konkurenčního postavení
- analýza trendů vzdáleného prostředí

4. 1. 1 SWOT analýza podniku Proitem s. r. o.

SWOT analýza podniku je rozdělena do 4 částí:

- ***Silné stránky***

Mezi silné stránky společnosti patří celková flexibilita, ochota získat nové zákazníky, cenová pružnost, vlastní finanční zdroje, počáteční nadšení, nízký počet zaměstnanců, jednoduchá organizační struktura, znalost odvětví obchodními zástupci a kvalitní výrobky.

- ***Slabé stránky***

Slabými stránkami jsou pro podnik krátká působnost na trhu, větší počáteční náklady, pronájem prostorů, nezkušenost zakladatele a nedostatek finančních prostředků v počátku podnikání.

- ***Příležitosti***

Z hlediska příležitostí by se měl podnik zaměřit na konkurenční krátkozrakost, snažit se zaplnit mezery na trhu, přebrat zákazníky konkurenci a vybudovat jméno na trhu.

- ***Ohrožení***

Největším ohrožením je pro podnik závislost na dodavatelích a konkurence, která v odvětví působí dlouhou dobu a je zavedená. Dalším ohrožením může být vstup dalších konkurentů, neochota zákazníků změnit dodavatele, nenavrácení vloženého vkladu a zvyšování cen energií a materiálů.

4. 2 PEST analýza

PEST analýza je často nazývána také SLEPT analýzou. U SLEPT analýzy jsou přidány legislativní faktory. Zabývá se identifikací a zkoumáním externích faktorů, které jsou neovlivnitelné. Podnik by měl brát ohled na tyto faktory při svém rozhodování a plánování. Jedná se o analýzu makroprostředí.[13]

Není používána často, bývá mnohem obsáhlejší než SWOT analýza. Pro dobré uplatnění je zde nutné si vymezit hlavní oblasti, které jsou pro firmu nejdůležitější.

Např. pro podnik pracující v IT odvětví může být důležitější technologická oblast více než sociální. [14]

Pět základních oblastí analýzy: [13]

- Politická - politické trendy a postoje, stabilita státních institucí
- Ekonomická - makroekonomické ukazatele, daně, dovoz, vývoz, státní podpora
- Sociální - trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, korupce
- Technologická - technologické trendy, podpůrné technologie
- Legislativní - zákony, práce soudů

Politické faktory by měly být před samotným vznikem podniku prozkoumány podrobně, abychom si byli jisti, že zákony, regulace, nařízení a další restrikce vydané vládou, nejsou v rozporu s naším předmětem podnikání a že v budoucnu nenarazíme na nějaký problém, který by nás mohl ohrozit.

Ekonomické faktory hrají významnou roli pro každý podnik a je velice těžké predikovat vývoj a směr růstu či poklesu daného ekonomického segmentu. Promítá se zde inflace, zadlužení státu, růst či pokles HDP, stav nezaměstnanosti, monetární a fiskální politika státu a mnoho dalších. Vývoj je pro podniky velice nejistý a proto úspěšná prognóza může podnik zbavit ohrožení.

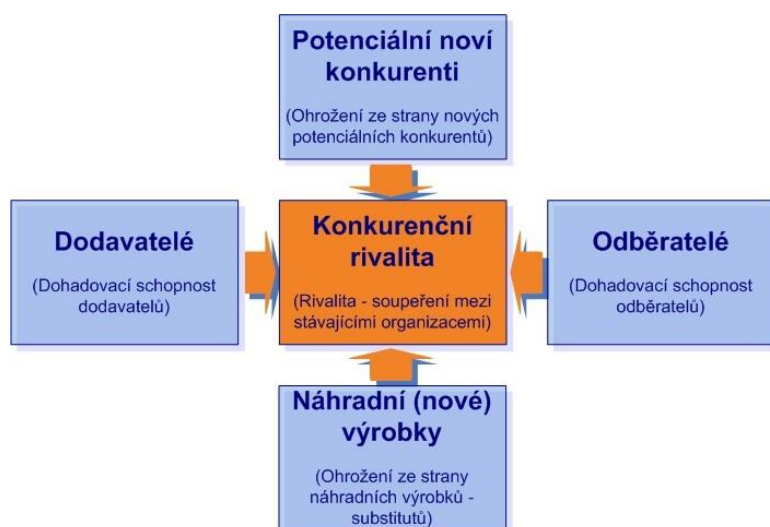
Sociální faktory vnímáme, jako velice důležité při personálním obsazení podniku. Tyto faktory se budou promítat do kultury podniku, do mezilidských vztahů v podniku, do způsobu vnímání oceňování od zaměstnanců a také do způsobu motivace.

Technologické faktory v posledních letech velice ovlivňují vývoj podniků. S rozvojem internetu, různých informačních systémů a nových aplikací je řada věcí pro podnik jednodušší, avšak za tyto systémy podnik často platí velmi vysoké částky. Součástí je i elektronická komunikace, bez které by se řada společností v dnešní době neobešla, protože komunikace se zákazníkem probíhá zejména prostřednictvím e-mailů.

Legislativní faktory vymezují použitelnost zákonů a to, jak si je lze v jednotlivých případech vykládat. Zabývají se také prací rejstříkových soudů.

Na obr. č. 4 je vidět schéma působení vlivů u PEST analýzy.

Obr. č. 4 *Vlivy u PEST analýzy*



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>

4. 2. 1 Aplikace PEST analýzy na podnik Proitem s. r. o.

PEST analýza je rozdělena do 4 částí:

1) Politicko- legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory, které mohou ovlivnit samotný podnik, patří:

- momentální politická stabilita
- politická strana, která je u moci
- ochrana spotřebitele
- ochrana životního prostředí
- daňová politika
- pracovní právo
- regulace zahraničního obchodu v případě dovozu zboží

2) Ekonomické faktory

Pro podnik jsou nezanedbatelné. Promítají se do budoucí poptávky a nabídky po produktech. Mezi tyto faktory patří:

- kupní síla
- inflace
- nezaměstnanost
- průměrný plat
- hospodářské cykly
- vývoj cen energií
- úroková míra
- devizové kurzy

3) Sociálně- kulturní faktory

Ovlivňují jak personální zajištění podniku tak samotný odbyt výrobků. Řadíme sem:

- mobilitu
- vývoj obyvatelstva
- úroveň vzdělání
- přístup k práci a volnému času

4) Technologické faktory

Udávají trendy ve výrobě a pro podnik mohou uspořit náklady na potisk předmětů. Podnik může ovlivnit:

- celkový stav technologie
- změny technologie
- zastaralé vybavení
- vládní podpora rozvoje technologií

4. 3 Porterův model konkurenčních sil

Tento model patří do analýzy mikroprostředí a je užší než analýza makroprostředí. Mikroprostředí zde můžeme definovat jako okolí, které se odvíjí od samotného podniku a od subjektů, které podnik přímo ovlivňují. [16]

Porter zde uvádí, že před vstupem do odvětví by měla firma analyzovat, zda je toto odvětví vůbec přitažlivé. Princip modelu je postaven na tom, že strategické postavení podniku ovlivňuje pět základních činitelů. Proto se tento model často nazývá také Porterův model pěti sil. Těchto pět činitelů znázorňuje oblasti, kde všude může být konkurence lepší. Všechny faktory nejsou stejně důležité podobně jako u PEST analýzy. Správně vybrané důležité faktory pak mají vliv na samotný výstup analýzy pro podnik. Nejlepší je přiřadit důležitost podle odvětví, kde se firma chce realizovat a vybrat tedy ty faktory, které jsou pro podnik rozhodující. [16]

Existuje mnoho modifikací tohoto modelu.

5 činitelů působících na podnik:

- **Hrozba silné rivality**
- **Hrozba vstupu nových konkurentů**
- **Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků**
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

4. 3. 1 Hrozba silné rivality

Pokud se v odvětví nachází velké množství konkurentů, pak tento trh není pro nové podniky přitažlivý. Rivalita má tendenci stoupat, pokud se odvětví zmenšuje nebo stagnuje. Firmy působící v odvětví mohou reagovat pouze tak, že seberou tržní podíl konkurentům. Vysoké fixní náklady znamenají, že firmy jsou pod velkým tlakem a jsou schopny i snížit ceny, aby naplnily své kapacity. Potřeba konkurentů setrvat na trhu, vysoký počet rivalů, a nízká odlišnost jejich produktů patří mezi další faktory, které prohlubují rivalitu. [16]

Proitem s. r. o.

V oboru 3D reklamy se přímo v Plzni nachází řada podniků počínaje malými živnostníky, kteří mnohdy nejsou ani zaregistrováni na internetu, po firmy, které těmto malým živnostníkům a malým firmám dodávají různé předměty pro potisk. V posledních letech však těchto konkurentů ubylo, protože po ekonomické krizi byl právě obor reklamy méně ziskový a spousta malých firem přišla o zákazníky, kteří neměli peníze na to jakkoliv propagovat svůj podnik a právě v této oblasti snižovali svoje náklady. Těchto menších firem se nachází v Plzeňském kraji podle mého názoru a informací, které se mi podařilo najít na internetu okolo 80. Pro účely bakalářské práce budu nově vytvořený podnik srovnávat největšími konkurenty v odvětví výroby a prodeje reklamních předmětů. Jsou to společnosti:

- Reda a. s.
- Elastoform Bohemia s. r. o

Reda a. s.

Firma Reda a. s. působí na trhu již od roku 1991 a její obrat dosahuje 600 milionů Kč. Sídli v Brně a původně byla založena jako společnost s ručením omezeným. V roce 2005 se přetransformovala na akciovou společnost. Pobočky má v Plzni, Ostravě, Zlíně a Praze.

Podle rozvahy a výkazu zisku a ztrát, kterou má společnost povinnost zveřejňovat každý rok jsem zjistila, že do roku 2007 byly tržby společnosti rostoucí. V roce 2009 pak přišel pokles, jenž byl podle mne způsoben ekonomickou recesí, která se tohoto trhu dotkla. Od roku 2010 pak tržby opět začaly růst a poslední údaj o tržbách z roku 2012 ukazoval, že o reklamní předměty, které firma většinou dodává menším zákazníkům, se snížil zájem oproti roku 2011.

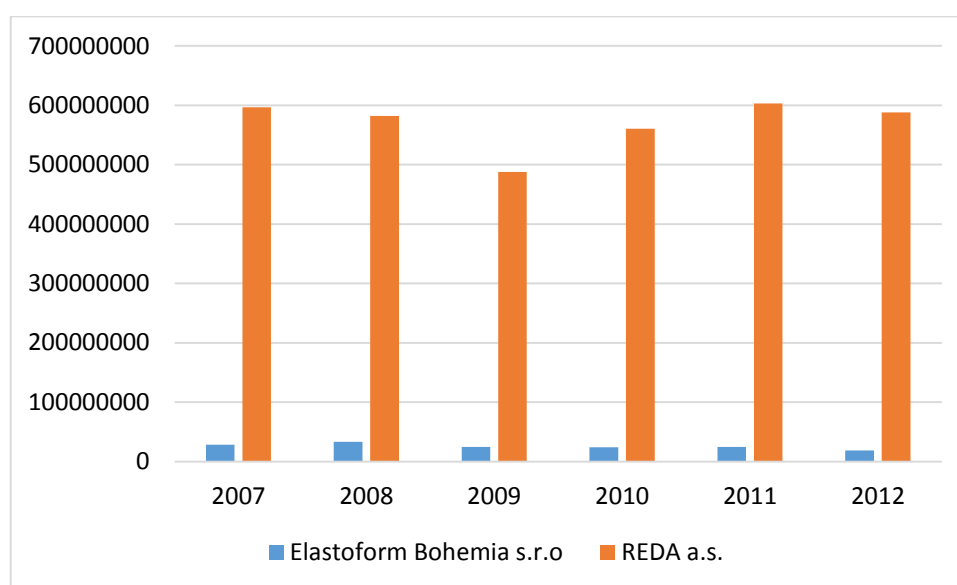
Elastoform Bohemia s. r. o.

Firma Elastoform Bohemia s. r. o. byla založena v roce 1992 z důvodu atraktivnosti tohoto odvětví v ČR, kde nebyla téměř žádná konkurence. Patří pod svoji mateřskou společnost Elasto Form KG, která sídlí v německém městě Sulzbach. Původně firma

začínala podnikat v obci Dýšina u Plzně, později se přesunula do Přeštic, kde vybudovala novou halu o výměře 3000 m². Z hlediska tržeb firma od roku 2007 rostla až do roku 2008. V roce 2012 přišel výrazný pokles, který nadále trvá. Vývoj tržeb obou podniků je zaznamenán v obrázku č. 5 a v tabulce č. 3.

Z tohoto obrázku je patrné, že firma Reda a. s. má mnohem větší výši tržeb a je v ČR jedničkou mezi reklamními agenturami, zabývajícími se výrobou a prodejem reklamních předmětů. Je také mnohokrát větší než podnik Elastoform Bohemia s. r. o.

Obr. č. 5 Vývoj tržeb mezi roky 2007- 2012 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 3 Tržby největších konkurentů v tis. Kč

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Elastoform Bohemia s. r. o	28 213	33 214	24 319	23 980	24 421	18 457
Reda a. s.	596 704	582 010	487 460	560 695	603 157	587 724

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Proitem s. r. o.

Pro nově založený podnik Proitem s. r. o. bude velice těžké těmto nejsilnějším firmám v oboru a zároveň v kraji konkurovat. Z hlediska distribučních kanálů mají tyto firmy již dlouholetou tradici, a tudíž by nově založený podnik měl co nejlépe zmapovat situaci a pokusit se oslovit odběratele těchto podniků s lepší cenovou nebo produktovou nabídkou. V budoucnosti bude podnik usilovat o získání stálých zákazníků a o zhruba 10 % podílu na trhu v Plzeňském kraji. V dlouhodobém horizontu se bude snažit podnik podíl na trhu ještě zvýšit.

Z hlediska celorepublikového a mezinárodního trhu se podnik nebude v prvních letech angažovat při získávání zákazníků. Jeho hlavním cílem bude vybudovat si pozici na lokálním trhu a v případě úspěchu dále expandovat.

4. 3. 2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti jsou ohroženi především vstupními bariérami do odvětví. Nejčastěji jsou to následující: [16]

- úspory z rozsahu
- kapitálová náročnost
- přístup k distribučním kanálům
- očekávaná reakce působících firem
- legislativa a vládní zásahy
- diferenciací výrobků

Trh je přitažlivý podle výšky vstupních a výstupních bariér. Ideálním trhem je odvětví, které má vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry. Málo podniků zde vstupuje a firmy, kterým se v odvětví nedaří, mohou lehce vystoupit. V případě vysokých vstupních i výstupních bariér je z hlediska zisku potenciál vysoký avšak je zde i velké riziko, protože neúspěšné podniky nemohou lehce vystoupit a jsou nuceny dále na trhu setrvat a bojovat o přežití. V případě nízkých vstupních i výstupních bariér je zisk nízký a stálý, ale podniky mohou lehce vstupovat a vystupovat z daného odvětví. Nejhorší variantou

je pak ta, když vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké, protože podniky na trh při dobrých podmínkách lehce vstoupí, ale při zhoršení situace nemohou lehce z trhu odejít. Následkem této situace je nadvýroba a nízké zisky pro všechny podniky v odvětví. [16]

Proitem s. r. o.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je velká v případě nějakého nového nerozvinutého trhu, kde počet konkurentů rychle roste. Vstoupit na trh reklamních předmětů je poměrně jednoduché. Nejsou zde žádná omezení, proto zde podnikatelé můžou v případě zájmu začít podnikat. Po roce 1991 byl na tomto trhu prudký nárůst podniků, které viděly šanci se prosadit v nově se rozvíjejícím oboru.

Ohrožením by v budoucnosti mohl představovat vstup konkurentů s originálním know-how a rozvoj nových technologií.

4. 3. 3 Hrozba nahraditelnosti výrobků

Další z hrozeb je substituce, též nahraditelnost, výrobků, která se vyznačuje podobnou nebo stejnou použitelností výrobku. Výrobek má stejný účel jako ostatní výrobky, vyskytující se na daném trhu. Odvětví je pro nás neatraktivní, když se na trhu vyskytuje možnost zastupitelnosti námi produkováného výrobku. Nahraditelné výrobky omezují ceny a potenciální zisk. Podnik pak musí neustále sledovat ceny ostatních substitutů, a pokud se zlepší technologie, zisk bude mít tendenci klesat a ceny taktéž. [16]

Proitem s. r. o.

Dříve již zaniklo mnoho firem v důsledku expanze čínských firem s levnějšími produkty na evropské trhy. Jejich výrobní náklady byly tak nízké, že evropské firmy nemohly konkurovat z hlediska ceny, ale pouze z hlediska kvality.

V oboru 3D reklamy je možnost pořídit buď levnější, často ne příliš kvalitní výrobky z Asie nebo dražší, ale kvalitnější výrobky z evropských zemí. Je pouze v rukou zákazníka, jakou variantu si vybere.

4. 3. 4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Pokud má zákazník vysokou vyjednávací sílu, pak pro nás trh není příliš přitažlivý. Zákazníci se snaží tlačit ceny směrem dolů, požadují vyšší kvalitu a více služeb. Konkurenty tím vystavují souboji a snižují tím jejich zisky. Na sílu zákazníků působí následující faktory: [16]

- koncentrace a organizovanost zákazníků
- zakázka je pouze malou částí nákladů
- nedostatečná diferenciací výrobků
- nízké náklady spojené se změnou v nákupu výrobku
- citlivost zákazníka na cenu

Zaměřením se na zákazníky s nízkou mocí může podnik reagovat na neúměrné podmínky kladené zákazníkem. Nejlepší ochranou je však vynaložení všech sil nabídky, které zákazník nebude moci říci ne. [16]

Proitem s. r. o.

Tato hrozba je pro podnik Proitem s. r. o. velice významná, protože v Plzeňském kraji existuje mnoho dalších podniků, které se zabývají oborem výroby a prodeje reklamních předmětů. Proto si pak zákazník může vyžádat více nabídek od různých firem a mezi sebou je porovnávat. Dále také může klást podmínky na snížení ceny nebo zvýšení kvality, protože konkurent bude nabízet lepší podmínky.

Této hrozbě se nelze vyhnout, dokud na trhu budou velcí konkurenti, kteří v počátku založení podniku budou moci nabídnout jistě levnější výrobky. Podnik Proitem s. r. o. se bude snažit vyhovět zákazníkům ve všech požadavcích i když v počátku bude nátlak zákazníků velmi silný. V budoucnosti se bude vyjednávací síla zákazníků snižovat, protože podnik si vybuduje silné postavení na trhu.

4. 3. 5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Pokud naši dodavatelé zvyšují ceny nebo pokud snižují kvalitu a kvantitu dodávek, pak je pro nás odvětví také neatraktivní. Koncentrace dodavatelů a jejich síla roste v případě, že dodávají něco nenahraditelného nebo je pro nás tento vstup zásadní. Budování vztahu s dodavateli je pro nás jedinou možností, jak toto riziko snížit na minimum. [16]

Proitem s. r. o.

Jelikož dodavatelů v tomto odvětví existuje mnoho, podnik nebude tuto hrozbu brát v úvahu. Je možné obstarat dodavatele z evropských zemí, kteří zaručují kvalitu, ale cena bude vyšší. Nebo oslovit asijské firmy, které jsou přizpůsobivější a většinou i levnější díky levné pracovní síle a nízkým výrobním nákladům. Pokud by se podnik dostal do časového tlaku, je také možné využít partnerství s jiným podnikem, který v případě nedodání předmětů dodavatele, bude schopen alespoň část dodat.

4. 4 Závěr

V úvodu kapitoly jsou vymezeny základní analýzy podnikatelského prostředí, přičemž na podnik Proitem s. r. o. jsem aplikovala SWOT analýzu, PEST analýzu a Porterův model konkurenčních sil. Za největší hrozbu považuji hrozbu silné rivality, protože v odvětví se nachází mnoho podobných podniků, které mohou zákazníkům přinášet substituty výrobků. Nejzásadnějšími konkurenty jsou podniky Elastoform Bohemia s. r. o. a Reda a. s.

Další silnou hrozbou pro podnik je hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků, která se pojí s počtem konkurenčních firem v odvětví, a tím představuje i větší výběr pro zákazníka.

5. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je základní strategický dokument, kde jsou vymezeny vnější i vnitřní faktory, které na podnik působí a ovlivňují jej. Tyto faktory s podnikáním přímo souvisí. Zpracovává se před zahájením podnikatelské činnosti a měl by být dlouhodobý. Měl by odpovídat na tři základní otázky: [9]

- Kde jsme?
- Kam se chceme dostat?
- Jak se tam dostaneme?

Uvnitř podniku by měl podnikatelský plán pomáhat při plánování, kontrole a rozhodování. Pro ostatní vnější subjekty by se měl stát přesvědčujícím odrazem toho, že je podnik schopný.

Plán má být stručný, srozumitelný, logický a pravdivý. Podkladem pro něj jsou reálná data a rizika. Délka a rozsah zpracování podnikatelského plánu vychází z úmyslu, jaký podnik zakládáme a jak nutná je potřeba, aby byl podrobný. Malý podnik může mít podnikatelský plán na tři strany, zatímco velký podnik bude zpracovávat mnohem rozsáhlejší a podrobnější plán. [9]

Při založení vybraného podniku použijí strukturu uvedenou v *kapitole č. 2*.

5. 1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Pro účely obstarání financí jinou cestou než z vlastních zdrojů by podnikatel měl zpracovat podnikatelský plán podle následujících zásad: [20]

- **Srozumitelnost** - neplýtvat přídavnými jmény, vyjadřovat se stručně a výstižně
- **Logika** - navazující myšlenky a skutečnosti, podloženost fakty, tvrzení si nesmí odporovat
- **Uváženě stručný** - fakta uvádět stručně, ale ne přehnaně zkráceně
- **Pravdivý a reálný** - prezentovat pouze podložené údaje a reálné možnosti vývoje

- **Respektovat rizika** - umět se orientovat v budoucnosti a předcházet případným rizikům

5. 2 Shrnutí

V této kapitole podnikatelského plánu by mělo být uvedeno, pro koho je určen, a jasně vymezeno, co najde čtenář v následujících stránkách. Shrnutí by mělo donutit ke čtení celého podnikatelského plánu, mělo by vzbuzovat zvědavost a být zajímavé. Struktura závisí na velikosti podnikatelského záměru a na potřebě sehnat finanční kapitál. Mělo by mít rozsah 2-7 stránek. Největším problémem je zredukovat stěžejní informace na tak malý počet stran. [3]

5. 2. 1 Shrnutí společnosti Proitem s. r. o

Tato kapitola vymezuje základní údaje o podniku Proitem s. r. o.

Název podniku: Proitem s. r. o

Logo společnosti:



Sídlo podniku: Plzeň

Hlavní činnost: Prodej a potisk reklamních předmětů

Základní kapitál: 3 500 000,- Kč

Ovládající osoby: Denisa Čadková

Adresa: Divadelní 2728, 301 00 Plzeň- Jižní Předměstí (Příloha A)

Kontaktní údaje:

Telefon: 377 262 847

Fax: 377 262 848

Email: proitem@proitem.cz

Webové stránky: www.proitem.cz

Provozní doba: Po-Pá 8:00-17:00

Jako majoritní **vlastník a jednatel** bude vystupovat Denisa Čadková, která bude mít 100% podíl společnosti a zároveň bude jako jediná oprávněná osoba za společnost jednat. Základní kapitál společnosti bude činit 3 500 000,- Kč, a je stanoven v této výši, aby společnost byla pro své budoucí odběratele věrohodná a stabilní. Vlastník ho získá prodejem zděděné nemovitosti.

Podnik bude nabízet **dvě varianty** prodeje a potisku reklamních předmětů. První varianta produktů bude cílit na zákazníky, kteří dávají přednost ceně před kvalitou, a druhá varianta se bude zaměřovat na zákazníky, kteří spíše preferují kvalitu nad cenou. K tomu bude sloužit síť dodavatelů, kteří budou jak z asijských, tak z evropských trhů.

Cílovou skupinou, na kterou bude podnik cílit, jsou malé a střední podniky, pro které budou produkty tzv. „šité na míru“. Bude se jednat o reklamní předměty v místě prodeje a další produkty, na které firma bude chtít umístit své logo či reklamu. Největšími konkurenty v tomto odvětví a v plzeňském regionu jsou již zmíněné podniky Elastoform Bohemia s. r. o. a Reda a. s.

Podnik bude umístěn nedaleko centra města Plzeň v Divadelní ulici, kde bude firma sídlit hlavně proto, aby měla kvalitní zázemí a kancelářské prostory, které odpovídají jejímu potencionálnímu růstu v budoucnosti. Kancelářské prostory budou členěny do jednotlivých kanceláří a velké zasedací místnosti, kde bude zároveň i vzorkovna podniku. Ve spodní části budovy bude umístěna tiskárna.

V následujících letech podnik plánuje **zavedení nejnovějších trendů** (např. 3D tisku) a v případě úspěšnosti také expanzi do zbytku České republiky a následně i na zahraniční trhy.

5. 3 Popis podnikatelského záměru

Úspěch podnikatelského záměru závisí na užitku, který přinese konečnému zákazníkovi. V porovnání s konkurencí by náš výrobek nebo služba měla být nezaměnitelná a lepší než výrobek od konkurenta. Pro nové podniky vstupující do odvětví to platí dvojnásob. Měli bychom se snažit přijít k zákazníkovi s lepším výrobkem, službami anebo s lepší prodejní koncepcí. [3]

V podnikatelském plánu by mělo být uvedeno, proč by zákazníci měli výrobek kupovat právě od nás a ne od konkurence. S tím se pojí uvedení hlavní konkurenční výhody a možností, které nabízí nově založený podnik pro uspokojení zákaznickovy potřeby. Mělo by zde být jasně vymezeno, jaký prospěch plyne z našich výrobků pro zákazníka. Vysvětlíme, proč tento výrobek nabízíme, jestli má trh, kam míříme, dostatečnou velikost a v neposlední řadě v jakém stádiu se náš záměr právě nachází. Nakonec definujeme kroky, které nás dovedou ke konečným cílům. [3]

Zakladatelé podniků se často domnívají, že jejich záměr je originální, ale to se často nestává.

5. 3. 1 Popis podnikatelského záměru společnosti Proitem s. r. o.

Motivací k založení podniku je rodinná tradice. Cílem je založit společnost v Plzni, která se bude zabývat prodejem a potiskem reklamních předmětů a bude cílit na malé a střední podniky v Plzeňském kraji.

Podnik se bude snažit nabízet nejnovější trendy v odvětví 3D reklamy, které největším konkurentům chybí anebo jim trvá delší dobu, než je zavedou do svých propagačních materiálů a nabídnou koncovému zákazníkovi. Hlavním mottem a zároveň konkurenční výhodou společnosti bude rychlé dodání objednaných výrobků zákazníkovi.

Prvním krokem vstupu na trh 3D reklamy by mělo být získání kvalitních zaměstnanců, kteří budou pro podnik klíčoví. Podnikatelský koncept počítá se zaměstnanci, kteří již delší dobu v oboru pracují a které se bude snažit „přetáhnout“ od konkurenčních firem. Použije k tomu různé zaměstnanecké výhody a bonusy.

Základním rozdělením budou dvě varianty nabízeného zboží. První segment budou tvořit produkty, u kterých nebude záležet na kvalitě, a zákazník se bude spíše snažit

ušetřit. Druhý segment bude cílit na náročnější klientelu, která je ochotna nabídnout více peněz za kvalitnější výrobky. Cílem tohoto rozdělení je zaměřit prodej i na menší podniky, které si nemohou dovolit investovat tolik prostředků do zviditelnění se, ale zároveň cílit i na podniky, kteří budou přispívat větší částí do zisků společnosti Proitem s. r. o.

Díky propagačním předmětům se budou moci zákazníci zviditelnit i na místech, kam by se normální reklama nedostala. Často je tato forma propagace účinnější, protože se s ní setkáváme v každodenním životě.

Hlavní výrobky, které bude podnik nabízet, roztřídíme do několika kategorií pro lepší orientaci:

- Textil
- Kancelář
- Sport a hry
- Zdraví a wellness
- Dům a bydlení
- Cestování
- Léto
- Vánoce

5. 4 Popis produktů

Zde by v první řadě měl být uveden hlavní výrobek, ze kterého firma očekává největší část obrátu. Dále zmínka o dalších výrobcích. Zákazníkovi bychom měli prezentovat hlavní důvody k nákupu pro nás nejziskovějších výrobků a základní technologické funkce. Neměli bychom zabíhat hluboko do technických detailů, abychom neodborného čtenáře neodradili. [3]

V další části bychom mohli srovnat náš výrobek s konkurenčním, abychom zákazníka přesvědčili, že je náš výrobek lepší. K tomu se používá matice, kde se srovnává cena produktů a parametry. Pro zjištění údajů se využívá konkurenčních katalogů a informací na internetu. [3]

5. 4. 1 Popis produktů společnosti Proitem s. r. o.

Jelikož podnik bude nabízet více jak 500 druhů reklamních předmětů, pro účely bakalářské práce popíši řady produktů, které jsou vymezeny v předchozí kapitole.

Mezi **textil** bude podnik řadit ručníky, osušky, trika, mikiny, bundy, vesty, čepice, klobouky a deštníky. Podle mého názoru jsou z této kategorie u ostatních podniků nejčastěji poptávána trika a mikiny, kde je velký prostor pro potisk a reklamu, která je při denním nošení snadno viditelná.

Do kategorie **kancelář** firma zařadí psací a kancelářské potřeby, drobnou elektroniku, pouzdra, obaly, magnety, lupy a věci na psací stůl. Z této kategorie firma očekává nejvyšší prodeje psacích a kancelářských potřeb, které budou činit více než 50% prodejů z této skupiny.

V kategorii **sport a hry** bude nabízet hry, hračky, sport, klapačky, píšťalky a lahve na pití. Nejčastěji obchodovanou komoditou budou hry a lahve na pití.

Do skupiny **zdraví a wellness** budou patřit produkty pro krásu a péči, tepelné a chladicí polštářky, zdravotnické potřeby a produkty pro relaxaci a odpočinek. Tento sektor pro podnik pravděpodobně nebude moc ziskový.

Kategorie **Dům a bydlení** bude nabízet kuchyňské doplňky, náradí, nože, grilovací soupravy, produkty péče o obuv, zahradní komponenty a v neposlední řadě také různé obaly na jídlo a pití. Z této kategorie je většinou nejúspěšnější poslední zmiňované.

Produkty jako tašky, batohy, kufry, visačky, piknikové vybavení, cestovní potřeby a sety se budou řadit do skupiny **cestování**, kde vyniknou svými prodeji batohy a kufry.

Poslední skupinou je **Léto a Vánoce**, kam budou zařazeny produkty s nimi související. V letním sortimentu budou nafukovací potřeby, lehátka a matračky. V zimním zase škrabky na auta, saně a boby.

Všechny produkty budou prodávány v několika barevných provedeních a různých designech na přání zákazníka.

Výše zmíněné odhady prodeje byly provedeny na základě dotazování jednatelky již fungující firmy se stejnou hlavní činností a momentální situací na trhu.

Pro přibližné srovnání produktů s konkurencí jsem vybrala produkt, který nabízí všichni největší konkurenti v odvětví a použila tabulku č. 4, kde jsem vymezila základní parametry produktu a ohodnotila výsledky na stupnici <0,1> podle přitažlivosti pro zákazníka (tabulka č. 5).

Obrázky produktů jsou znázorněny v příloze B.

Tab. č. 4 Nabídka termo-hrnků a srovnání s konkurenty

Podnik	REDA a. s.	Elastoform Bohemia s.r.o.	Proitem s. r. o.
Název produktu	Termo-hrnek "Urban"	Termo-hrnek "Son"	Termo-hrnek "One"
Objem	0,4 l	0,47 l	0,45 l
Cena	161 Kč	66 Kč	99 Kč
Počet barevného provedení	6	3	5
Možnost potisku	není	laser	laser
Sleva při větším odběru	ano	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 5 Hodnocení zákazníkem

Podnik	REDA a.s.	Elastoform Bohemia s.r.o.	Proitem s.r.o.
Název produktu	0	0	1
Objem	0	1	1
Cena	0	1	0
Počet barevného provedení	1	0	1
Možnost potisku	0	1	1
Sleva při větším odběru	1	1	1
Suma	2	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Suma udává celkovou atraktivitu pro zákazníka. Dle mého subjektivního hodnocení je pro výběr termo-hrnků nejlepší firma Proitem s. r. o. společně s podnikem Elastoform Bohemia s. r. o. Každý zákazník však při výběru preferuje jiné vlastnosti a kvality výrobků. Tento příklad slouží pouze pro ilustraci.

5. 5 Okolí firmy

Při zpracovávání podnikatelského plánu bychom čtenáře měli ujistit o tom, že známe dokonale okolí podniku. Odtud pak přichází různé příležitosti, ale také ohrožení. [3]

Některé vlivy z našeho okolí jsou velice těžko ovlivnitelné a podnik by měl tyto vlivy mapovat a přizpůsobovat se jim. [13]

Makro-okolí podniku přímo ovlivnit nemůžeme, měli bychom však sledovat jeho vývoj a trendy. K analýze makroprostředí se využívá PEST analýza, kterou jsem již zmínila v kapitole *Analýza podnikatelského prostředí*. [3]

Cílem analýzy je identifikovat hrozby, které jsou reálné a podstatné. Samozřejmě také příležitosti, které plynou z okolního světa. [13]

Mikro-okolí je již ovlivnitelné a nejdůležitějšími faktory jsou zde: [13]

- Zákazníci
- Dodavatelé
- Konkurence

U zákazníků bychom se měli zaměřit na zjištění jejich potřeb a pak jim také podřídit náš marketingový plán. Dodavatelé jsou nedílnou součástí našeho podnikání, měli bychom si tedy vybrat takové, u nichž nehrozí riziko nedodání zboží včas. Špatným příkladem je zde vazba pouze na jednoho stěžejního dodavatele. Pro podnik to může být zničující. V případě konkurence bychom se měli pokusit konkurenty segmentovat a vypracovat seznam hlavních konkurentů. [13]

Mezi vlivy, které na podnik působí, řadíme média, globální vlivy, sociální vlivy, ekonomické vlivy, politické vlivy, lobbistické vlivy, lokální vlivy a technologické vlivy. [13]

5. 5. 1 Okolí firmy Proitem s. r. o.

Makro-okolí podniku zachycuje zpracovaná PEST analýza v kapitole *Analýza podnikatelského prostředí*, která se zabývá politicko-legislativními, ekonomickými, sociálně-kulturními a technologickými faktory, které mohou podnik ovlivnit.

5. 6 Analýza zákazníků

Na trhu by podnik měl mít dostatek potenciálních zákazníků, které si rozdělí do určitých segmentů a na tyto segmenty pak bude cílit a nabízet jim produkty. Před segmentací bychom měli důkladně prozkoumat přání a potřeby zákazníků. [3]

Analýza by měla být rozdělena do následujících okruhů: [3]

- Jaké produkty nabídneme určitým zákazníkům
- Kde budou produkty nabízeny z geografického hlediska
- Velikost okruhu zákazníků, které můžeme získat a na které se zaměříme
- Faktory, které motivují zákazníka ke koupi
- Nákupní zvyky

Každý okruh analýzy je pro podnik jinak významný. Důležité je odhadnout potenciální počet zákazníků. Tyto odhady se provádí pomocí statistických výkazů, obchodních komor, průmyslových svazů, telefonních seznamů a veletržních katalogů. V této analýze se také odhaduje průměrný počet nákupů jedním zákazníkem. [3]

Podle jiného zdroje by se analýza měla skládat z následujících částí: [18]

- Popis cílové skupiny
- Potřeby potenciálního zákazníka
- Vzorce chování zákazníka
- Reálné touhy zákazníků
- Důvod, který zákazníka vede k nám a ne ke konkurenci
- Uživatel produktu

5. 6. 1 Analýza zákazníků společnosti Proitem s. r. o.

Hlavním rysem potencionálního zákazníka bude skutečnost, že bude potřebovat zviditelnit svůj podnik nebo bude potřebovat reklamní předměty. Bude se snažit maximalizovat svůj užitek a minimalizovat cenu. Proto bude vyhledávat nový podnik, který mu sestaví nabídku lepší než konkurenční podniky a ohromí jej novinkami, které ještě konkurence nemá v nabídce.

Zákazníky budou tvořit pouze podniky či zájmové skupiny, které jsou schopni objednat větší množství (nad 25ks). Produkty bude podnik nabízet v závislosti na přání zákazníka. Jelikož se jedná o široký sortiment, zákazník si buď sám vybere předmět, o který by měl zájem anebo se mu zaměstnanci pokusí sestavit nabídku, která by pro něj byla ideální. Podle mého názoru bude pro podniky ideální se prezentovat vlastními propiskami s logem společnosti nebo jinými kancelářskými potřebami, protože jsou levné.

Produkty budou nabízeny z počátku existence podniku jen v Plzeňském kraji, ale pokud se bude jednat o zákazníka, který bude poptávat zajímavou zakázku, pak bude podnik schopen předměty dodat po celé České republice.

Zákazníky, kteří již dříve objednávali u konkurenčních firem, se podnik bude snažit motivovat k nákupu různými rabaty a dalšími nástroji k podpoře prodeje.

5. 7 Analýza konkurence

Tato analýza zkoumá vliv konkurence na odbyt výrobků vybraného podniku. Do analýzy můžeme zahrnout silné a slabé stránky konkurenta a benchmarking. Ten vypovídá o našem postavení a našich silných a slabých stránkách vůči konkurenci. Prvním krokem je zmapovat všechny konkurenty v odvětví a vybrat ty zásadní, kteří jsou schopni zastoupit náš podnik. Měli bychom se zaměřit na odbytové cesty, objemy prodeje, kvalitu servisu, image produktů a dodací lhůty. [3]

S analýzou konkurence se pojí srovnání s konkurencí, vymezení jak přímých tak nepřímých konkurentů na trhu, možnost potencionální konkurence, hrozby od konkurence a konkurenční výhoda. [18]

Všechny sesbírané informace můžeme implementovat do matice, kde jasně vymezíme silné a slabé stránky našeho podniku a pak na základě těchto informací určíme postavení na trhu. Data o konkurenci získáváme opět z různých katalogů, brožur, internetu a všech veřejně dostupných zdrojů. Tato data bychom měli ověřit, aby nedošlo ke špatnému úsudku. Konkurence se může snažit ovlivnit naše průzkumy vydáním nepravdivých informací. [3]

5. 7. 1 Analýza konkurence společnosti Proitem s. r. o.

Analýza konkurence je detailně zpracovaná v kapitole *Analýza podnikatelského prostředí* z hlediska Porterova modelu a SWOT analýzy.

5. 8 Informace o podniku

V této kapitole je stručně popsána společnost, která bude podnikatelský záměr realizovat.

V již založených podnicích se vymezuje krátce historie, která obsahuje i datum založení, majitele, sídlo podniku, ale i důvod k založení. Dále pak uvedeme zásadní změny, kterými si podnik za dobu své existence prošel. Vyzdvihneme úspěchy a ocenění našeho podniku a získané reference našich obchodních partnerů. Do přílohy se pak přikládá výsledovka, účetní rozvaha, ukazatele finanční analýzy, aby se čtenář důkladně seznámil s podnikem. [3]

Klíčovými prvky jsou: [13]

- Výrobek či služba, kterou nabízíme
- Lokalita, ve které podnik sídlí
- Organizační schéma
- Vybavení podniku (kancelářské, technické)
- Znalosti a praxe podnikatele

5. 8. 1 Informace o podniku Proitem s. r. o.

Podnik je založen jedním zakladatelem, který sepisuje zakladatelskou listinu, kde je uvedeno o jakou firmu se jedná, sídlo společnosti, předmět podnikání, společníci, základní kapitál a podíly společníků, orgány společnosti, jednatel, jednání a podepisování za společnost, rezervní fond, převod obchodního podílu a závěrečná ustanovení. Jediný vlastník je zároveň jednatelem společnosti.

Dále podnik bude zaměstnávat 8 zaměstnanců, z čehož samostatný článek bude jednatel, 4 zaměstnanci se budou starat o chod kanceláře a obchodní činnost podniku a zbylí 3 zaměstnanci budou zabezpečovat potisk. Cílem je vybrat pracovníky, kteří již v oboru pracují a nabídnout jim lepší podmínky než mají u konkurence. V budoucnu mohou tito pracovníci „přetáhnout“ klientelu od konkurence.

Hlavními produkty, které podnik bude nabízet, jsou již zmíněné výrobky rozřazené do skupin podle použití a typu.

Podnik bude sídlit v Plzni v Divadelní ulici 2728, kde jsou vhodné prostory na provoz kanceláří, které bude mít podnik v pronájmu. Kanceláře budou vybaveny jednoduchým nábytkem a rozpočet na vybavení je uveden v příloze D.

5. 9 Klíčové osobnosti

Důležité osoby hrají výraznou roli při hodnocení podnikatelského plánu. Jde o osoby, které jsou pro daný záměr klíčové. Uvádí se zde dosažené vzdělání a předchozí praxe. V této části nejsou nutné informace, které se obvykle uvádí v životopise. Můžeme je ale uvést do přílohy. [3]

Do této kapitoly patří i zobrazení organizační struktury. Pro nový podnik je nejlepší uvést dvě schémata. Jedno pro založení a druhé schéma po obsazení důležitých funkcí. [3]

Samostatný podnik bez kvalitních pracovníků nemůže být nikdy úspěšný. Personální plán by měl obsahovat rozdělení pravomocí, odpovědnosti a kompetencí. Lidé v organizaci by měli být obeznámeni s filosofií podniku a ztotožňovat se s ní. Pokud pracovní místa ve společnosti budou obsazena schopnými pracovníky, pak má podnik dobré výchozí podmínky. [18]

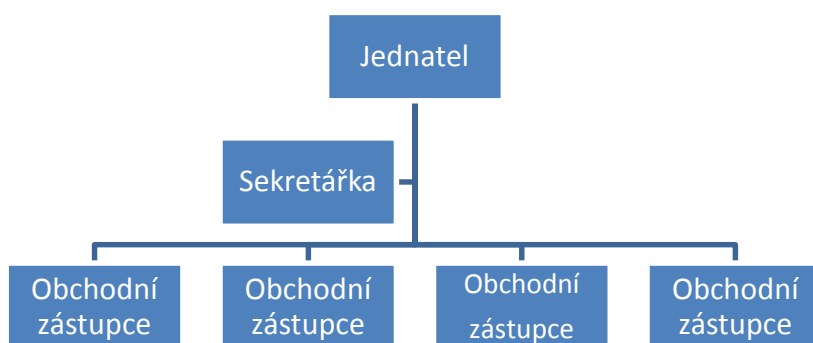
5. 9. 1 Klíčové osobnosti společnosti Proitem s. r. o.

Mezi klíčové osobnosti společnosti se bude při založení řadit **jednatel a celý tým 4 obchodních zástupců**. Při založení společnosti je potřeba, aby každý vykonával svoji práci důkladně, protože sebemenší pochybení může zapříčinit krach celé společnosti.

Organizační struktura podniku bude jednoduchá liniová. Jednatel společnosti bude mít pod sebou jak obchodní zástupce, tak sekretářku, která zajistí veškerou administrativu v podniku. Organizační struktura je znázorněná na obrázku č. 6.

Základní vymezení práce obchodního zástupce bude aktivně vyhledávat a oslovovat potencionální zákazníky, vyslechnout jejich požadavky, pokusit se jim dát nejlepší nabídku, snažit se je přimět produkty nakoupit, uzavřít obchod a dále se o zákazníky starat, aby v budoucnu opět využili naši společnost. Podle toho bude i mzdově ohodnocen. Jeho plat se bude skládat ze základní sazby a prémie, která se vypočte procentem z uskutečněných prodejů.

Obr. č. 6 Organizační struktura obchodního úseku při založení

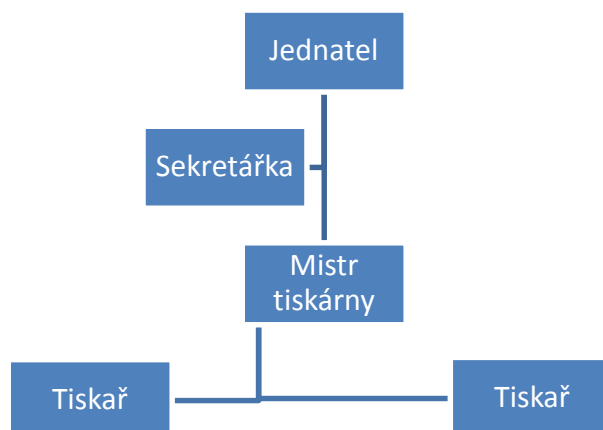


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na obrázku č. 7 je vidět Organizační schéma provozu, kde je mistr tiskárny přímo odpovědný jednateli společnosti.

Po expanzi podniku budou mít možnost zaměstnanci rozvíjet svoje dovednosti a dále se vzdělávat formou workshopů nebo různých školení. V počátku podnikání na tyto aktivity nejspíše nebudou peníze.

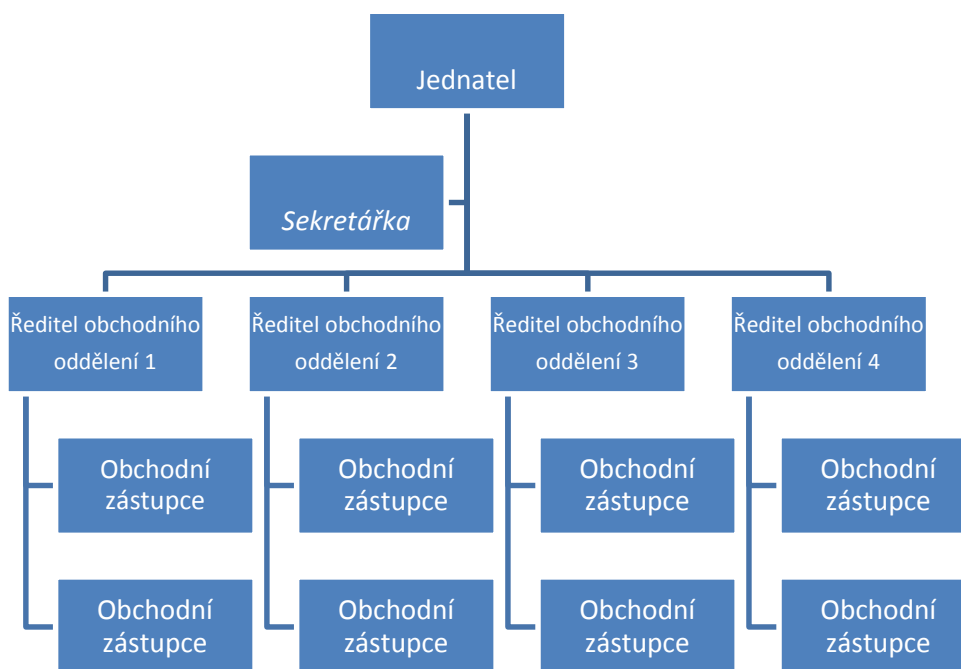
Obr. č. 7 Organizační struktura provozu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V případě expanze podniku je navrhnutá organizační struktura, která počítá s delegováním pravomoci do rukou ředitelů jednotlivých oddělení a jejich řízením jednotlivých obchodních zástupců. Tato organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 8. Při expanzi se mezi klíčové osobnosti bude řadit jednatel a ředitelé.

Obr. č. 8 Organizační struktura obchodního úseku při expanzi společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Veškerou administrativu podniku bude vykonávat sekretářka, která také zabezpečí jednotlivé personální úkony. Hlavním úkolem jednatele bude také aktivně vyhledávat zákazníky a reprezentovat firmu na důležitých jednáních.

5. 10 Marketing a prodej

Tato část podnikatelského plánu se zabývá distribucí našeho produktu až ke konečnému zákazníkovi. Prodej i marketing mají významný vliv na úspěchy firmy v budoucnosti, proto by měla být dobře zpracovaná koncepce. Marketing neznamená pouze reklamu a ostatní aktivity. Měl by být chápán jako cesta, kterou se dostaneme k určitému počtu zákazníků i přes konkurenční boj. Podnik bez marketingových cílů se řídí neefektivně, proto by cíle v této kapitole měly být uvedeny. [3]

Každý podnik by měl provádět průzkum trhu, kde by měl průběžně mapovat situace u konkurence a zákazníků. [12]

Literatura v tomto případě doporučuje odpovědět si na následující otázky: [3]

- O jaké postavení usilujeme?
- Jaký podíl na trhu a obrat budeme chtít v následujících letech?
- Jaké cíle růstu sledujeme?

Úspěchem je zde správně sestavená cenová politika, která je spojená se vším, co firma může obdržet za svůj poskytnutý výrobek či službu. [3]

Výše ceny se určuje podle nákladů, poptávky a konkurence. Ceny by měly být odrazem kvality produktu, ale mnohdy tomu tak nebývá. [12]

Prodej se vyznačuje činnostmi, které jsou v úzkém vztahu s trhem. Nedílnou součástí je reklama, práce s katalogy a prospekty a účast na výstavách a veletrzích. [3]

Při posouzení prodeje se v této části podnikatelského plánu dozvídáme odpovědi na tyto otázky: [3]

- Jaké přípravné kroky jsou potřeba od prvního setkání se zákazníkem až do uzavření zakázky?
- Jaké postupy jsou běžné při prodeji stejného produktu na trhu a jestli bude podnik brát v potaz?

- Kdo má roli rozhodovatele u zákazníka při nákupu?
- Jakou dobu trvá zákazníkům proces rozhodování?
- Jakou podporu prodeje využijeme, důvod a kdy?
- Kolik zaplatíme pracovníkům odbytu a jaký bude jejich počet?

Marketingový plán je často považován investory za rozhodující část pro úspěch podniku. [13]

Měli bychom zajistit obsah a časovou náročnost prodejních operací. Vymezit, kteří pracovníci se budou zabývat propagační kampaní a kdy začne. Pracovníci mohou být najati externě anebo mohou pocházet přímo z podniku. Měli by se snažit najít tu nejekonomičtější cestu, jak dodat zákazníkovi náš produkt. Musí brát ohled na náklady a preference zákazníka, na kterého podnik cílí. K tomu můžeme využít prodej velkoodběratelům nebo jiným zprostředkovatelům. Pro nové podniky je důležité své produkty důkladně představit. Podnik k tomuto může využít vzorky, které nám nejlépe představí požadovaný produkt. Společnost by si od začátku měla budovat reference, které získá oslovením renomovaných podniků. [3]

Prodejní opatření nemusí navrhovat podnikatel, ale lze k tomu využít i externího poradce. Tato možnost nemusí být vnímána negativně, ale naopak může ukázat, že jsme schopni spolupráce i s jinými subjekty. Samozřejmě je to nákladově náročnější možnost. [3]

Nejdůležitější roli v prodejní politice hraje cena. Měla by být v podnikatelském plánu podrobně rozebrána. Způsoby sestavení však nejsou optimální, protože podnik má často neúplné informace nebo nemá zkušenosti. [3]

Stanovení ceny by mělo brát v úvahu: [3]

- Pokrytí nákladů
- Zisk podniku
- Ochotu zákazníků za produkt zaplatit
- Ceny konkurence

5. 10. 1 Marketing a prodej společnosti Proitem s. r. o.

Hlavním marketingovým cílem do roku 2016 je získat stálé zákazníky a zhruba 10 % podílu na trhu v Plzeňském kraji. K tomu bude sloužit správně nastavená cenová politika, která se bude v počátku stanovovat přírůžkou a upravovat podle konkurence.

Nejprve však podnik provede výzkum trhu potencionálních zákazníků, kde bude zkoumat, s čím jsou zákazníci nejčastěji nespokojeni a jaké cenové podmínky by byli ochotni akceptovat. Na základě toho podnik vyvine snahu se co nejlíže těmto požadavkům zákazníků přiblížit a tím je k sobě i přilákat.

Podnik bude využívat strategii pronikání při prodeji již známých výrobků a strategii „sbírání smetany“ u reklamních předmětů, které ještě na trhu dostupné nejsou (nastaví vysokou cenu a s příchodem konkurence do odvětví cenu bude snižovat). Bude se snažit používat marketingovou strategii, tj. vyslechnout požadavky zákazníků. V počátečním stádiu identifikace zákazníků si je podnik rozdělí na tři základní segmenty:

- Malé podniky
- Střední podniky
- Zájmová uskupení

Bude uplatňovat koncentrovaný marketing a pro každý segment upraví následující **marketingový mix 4P** podle jejich potřeb:

1) Produkt

Jako produkt bude podnik nabízet všechny výrobky ze svého sortimentu, které mohou uspokojit potřebu zákazníka. Jádro výrobku bude tvořit užitek, který nebude důležitý pro našeho zákazníka, ale spíše pro koncového uživatele. Hmatatelný produkt už bude vytvářet užitek i zákazníkovi, protože na něm bude logo společnosti či reklama.

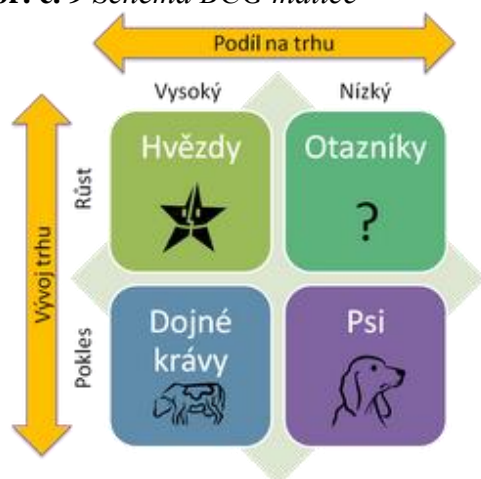
Rozšířený produkt bude mířený jen na zákazníka, který si při vyjednávání bude moci zvolit zajištění dodávky, dobu skladování apod.

Produkty nabízené podnikem budou mít velkou šířku, hloubku i délku.

Analýza portfolia BCG model

Pro identifikaci základních vybraných produktů uplatníme Bostonskou matici, která rozčlení předměty do čtyř segmentů. Na obrázku č. 9 je vidět základní schéma BCG modelu.

Obr. č. 9 Schéma BCG matice



Zdroj:http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/bostonska-matice

V tabulce č. 6 je vidět, co pro podnik znamenají vybrané reklamní předměty a díky tomu lépe stanoví, jakému prodeji by se měl věnovat více. Mezi produkty, které jsem zanesla do matice, patří: trika, termo-hrnky, propisky, škrabky na auto, tašky a batohy, lehátka, nože, zdravotnické potřeby a obaly na jídlo a pití.

Tab. č. 6 Praktikovaná BCG matice na vybrané produkty

		Podíl na trhu	
		Vysoký	Nizký
Vývoj trhu	Růst	Hvězdy (hvězda)	Otazníky (?)
	Pokles	Dojné krávy (kráva)	Psi (pes)
	-termo-hrnky	-škrabky na auto	
	-trika	-zdravotnické potřeby	
	-propisky	-lehátka	
	-obaly na jídlo a pití		
-tašky, batohy			
-nože			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2) Cena

Při postupu tvorby ceny se podnik zaměří nejprve na stanovení cílů, kterých chce dosáhnout. U podniku Proitem s. r. o. je to během prvních let pokrytí počáteční investice. Dále pak zjistíme poptávku po určitém druhu zboží, odhadneme přibližné náklady, provedeme analýzu konkurence a vybereme metodu, pomocí které stanovíme cenu. Pro podnik bude nejjednodušší zvolit tvorbu ceny přírážkou.

Největším rizikem u stanovení ceny je konkurenční boj, kdy konkurence může nastavit cenu velice nízko, díky svému dlouhodobému působení v oboru, a tím podnik Proitem s. r. o. zcela zahubit. Pro konkurenční boj podnik nasadí různé slevy a rabaty, které by měly podpořit prodej.

3) Místo

Podnik bude využívat přímou distribuční cestu, kde zboží putuje od výrobce přímo k zákazníkovi a nebude využívat žádných pomocných mezičlánků.

4) Propagace

Na začátku svého působení společnost nebude investovat peníze do masové reklamy. Osloví potenciální zákazníky sama, prostřednictvím svých obchodních zástupců. Jako podporu prodeje využije různé množstevní rabaty a věrnostní programy, ale nebude se jinak aktivně podílet na reklamě.

Hlavním nástrojem budou webové stránky, kde podnik bude mít k dispozici všechny svoje katalogy v elektronické formě.

Prodej bude podnik uskutečňovat prostřednictvím osobní komunikace. Podle teorie by si měl podnik zodpovědět tyto otázky:

- *Jaké přípravné kroky jsou potřeba od prvního setkání se zákazníkem až do uzavření zakázky? Zpracování nabídky, konzultace řešení jeho potřeb, zúžený výběr produktů, podpora prodeje.*

- *Jaké postupy jsou běžné při prodeji stejného produktu na trhu a jestli bude podnik brát v potaz?* Podnik se bude snažit odlišit od konkurence tím, že obchodní zástupci budou komunikovat se zákazníkem osobně a ne prostřednictvím emailů.
- *Kdo má roli rozhodovatele u zákazníka při nákupu?* Rozhodovatelem je pokaždé jiná osoba. Podle rozdělených kompetencí u zákazníka.
- *Jakou dobu trvá zákazníkuv proces rozhodování?* U reklamních předmětů to nelze jednoznačně určit.
- *Jakou podporu prodeje využijeme, důvod a kdy?* Využijeme nejčastěji množstevní rabaty a to při tlaku na zákazníkovo rozhodnutí o koupi.
- *Kolik zaplatíme pracovníkům odbytu a jaký bude jejich počet?* Počet obchodních zástupců bude při vzniku společnosti 4 osoby. Plat se bude odvíjet od jejich snahy a prodejů.

Tento marketingový mix vymezil základní rozdělení výrobků podle BCG matice, určil způsob, jakým firma bude sestavovat cenu a uvedl, že podnik bude využívat přímou distribuční cestu. Propagace bude probíhat formou podpory prodeje a dalším hlavním nástrojem budou webové stránky podniku Proitem s. r. o.

5. 11 Výroba a provozní činnost

Zde by měly být popsány postupy při výrobě, ale hlavně základní výhody oproti konkurenci. Popis výroby závisí na tom, jak je pro podnik důležitá a jakou pro něj hraje roli. Můžeme zde uvést výrobní postupy, kapacity, strojní zařízení, materiály a prostorové uspořádání výroby. [3]

Popíšeme význam výroby pro podnik a pro jeho úspěch, vysvětlíme dodavatelské vztahy a probereme komponenty, které jsou pro podnik významné a podílí se velkou částí na konečném produktu, a v neposlední řadě ty, které mají velké riziko nákupu. Díky těmto průzkumům můžeme provést odhad rizika a zhodnotit pozici při nákupu. [3]

5. 11. 1 Výroba a provozní činnost společnosti Proitem s. r. o.

Podnik se bude zabývat potiskem reklamních předmětů. Bude nakupovat reklamní předměty přímo od výrobců. S tím se pojí riziko nedodání výrobků včas. Pokud se něco takového stane, podnik nebude moci vybrané produkty zákazníkovi potisknout a tím hrozí riziko ztráty zákazníka.

Výrobní činností tedy budeme nazývat potisk. Ten budou zabezpečovat 2 tiskaři v čele s mistrem tiskárny.

Firma bude nabízet několik variant potisků a bude záležet na povrchu výrobku a na zákazníkovi, kterou variantu si vybere.

Druhy potisků při založení podniku: [21]

Tamponový potisk - touto technologií lze potisknout plasty, skla, dřevo, kůže, psací potřeby, zapalovače, textil, otvíráky a klíčenky. Přenášení barvy probíhá pomocí silikonových tamponů, u kterých lze korigovat velikost a tvrdost. Výhodou této technologie je potisk různých nerovných povrchů a tisk jemných motivů. Nevýhodou je, že se spíše hodí na potisk menších ploch. Samozřejmostí je vícebarevné provedení tisku.

Sítotisk - používá se při potisku většiny materiálů a je to jedna z nejstarších technik tisku na světě. Při spojení povrchu materiálu s barvou vznikají rozdíly, které lze upravit pomocí speciálních postupů, jako je ožeh či chemická úprava. Technika spočívá v protlačení barvy průchodnými sítkami, které jsou přiloženy přímo na předmět. Je určen na rovné plochy a předmět může mít tvar válce nebo kuželu. Při této technice je možné tisknout vícebarevně.

Laser - pomocí laserového paprsku se do předmětů zobrazují potisky. Používá se na sklo, dřevo, eloxovaný hliník, kůži a gumu. Velmi často se pomocí laseru vyrábí razítka. Laserové technologie se dělí podle druhu materiálu. V reklamě se využívá CO2 laser. Výhodou tohoto provedení je jemná kresba a nezaměnitelný vzhled u dřevěných předmětů.

Gravírování - mechanicky označuje kovy, dřeva a plasty. Potisk se frézuje do dvouvrstvého materiálu, který má vysokou životnost. Do těchto odfrézovaných míst se lije barva, která je odlišná od barvy výrobku, a tím vznikají efekty. Na kovových reklamních předmětech je pak vidět jemná kresba. Je základním prvkem při výrobě světelné reklamy a 3D písmen. Pomocí této technologie se tiskne na jmenovky, informační tabulky a již zmiňované materiály.

Výšivka- pro výrobu výšivky je nutné nejprve návrh překreslit do speciálního programu, kde lze určit druhy a sklony stehů, podšití a barevnost. Tento program spolupracuje s vyšivacím strojem, kde se pomocí připraveného návrhu spustí samotné vyšívání. Výšivky se vyrábí z vlizelinu nebo z folie. Používá se na textil.

Druhy potisků při expanzi podniku: [21]

Transferový tisk - využívá technologie sítotisku, ale rozdílem je, že tisk probíhá na voskovaný papír. Papír je pak dále přiložen pomocí tepelného lisu na potiskovaný předmět. Tento tisk se nejčastěji používá na nerovné textilní povrchy či náročné motivy. Výhodou je větší krytí barvy a možnost tisku jemných motivů. Je bohužel i cenově náročný. Tisk je vhodný na jakékoliv druhy textilu - čepice, trika, mikiny.

Ofsetový tisk - používá se při potisku většího množství tiskovin a pro jakkoliv náročné tisky. Využívá různé druhy papírů jako křídové, ofsetové a recyklované. Dále ho lze použít při tisku na kartony a folie. Nejčastěji se s ním potiskují vizitky, etikety, katalogy, pohlednice, pozvánky, časopisy, jídelní lístky a vstupenky.

Digitální tisk - je používán při středních či malých zakázkách. Hlavní výhodou je snížení časové přípravy a náročnosti tisku. Oproti ofsetovému tisku je však drahý a cenově nevýhodný. Hodí se pro náročné zákazníky. Používá se při potisku plakátů, pozvánek, samolepek a etiket.

Velkoformátový tisk- v posledních letech se tento tisk zabývá spíše:

- výseky- kulaté tácky
- perforací- vstupenky s částí pro odtrhnutí
- bigováním- rýha pro ohnutí
- sériově vytlačenými motivy- studené razítko
- termoražbou- ražení zlaté či stříbrné barvy

Tento potisk se používá na letáky, oznámení, pozvánky, stravenky, obálky a novoročenky.

Poloplastické nálepky (logoprint) - nálepky, které mají povrch upravený pryskyřicí. Atraktivní je zde zviditelnění nápisu či etikety. Při vystavení slunečním paprskům a při klimatických změnách se jejich kvalita nemění. Používají se na všechny hladké povrchy, a etikety vytvářejí trojrozměrný efekt. Nejčastější využití mají při označování výrobků, aut a výpočetní techniky.

Řezaná grafika - provádí se pomocí barevných fólií, které se mezi sebou kombinují. Fólie se vybírají podle plánované životnosti. Ta může být až do 9 let a používá se při označování obchodů. Při této grafice není omezen rozměr, protože fólie se skládají k sobě. Při použití příslušenství lze takto dále upravovat potisky vytvořené ofsetovým tiskem, sítotiskem a digitálním tiskem.

5. 12 Finanční plán

Finanční plán převádí již zmíněné části podnikatelského záměru do numerické podoby. Zkoumá ekonomické zajištění a reálnost. Výstupy jsou: [3]

- 1) Zahajovací rozvaha**
- 2) Plán nákladů a výnosů**
- 3) Plánovaný výkaz zisku a ztráty**
- 4) Plánovaná rozvaha**
- 5) Výpočet bodu zvratu**

Tyto výkazy se dále doplňují komentářem, měly by mít reálné podklady a časově by měly být naplánovány do doby vykázání zisku, životnosti investice nebo splacení poskytnutých úvěrů. Posledním bodem je obstarání investic na projekt, kde vypracujeme návrh na financování projektu, pokud žádáme o cizí zdroje. [3]

Plán se zpracovává zhruba na tři roky. [13]

5. 12. 1 Finanční plán podniku Proitem s. r. o.

Finanční plán společnosti bude zpracován do 5 nejdůležitějších bodů podle teorie.

1) Zahajovací rozvaha

Rozvaha je dokument, který zobrazuje vložená aktiva a pasiva při založení podniku. Aktivem je dlouhodobý a oběžný majetek podniku (pro naši společnost je to strojní zařízení) a pasivem zdroj financování majetku. Společnost si vybrala hranici 40 000,- Kč pro zařazení do dlouhodobého hmotného majetku a dále stanovila 60 000,- pro zařazení do dlouhodobého nehmotného majetku. Podnik při svém založení bude používat pouze programové vybavení, které se však svoji pořizovací cenou nebude řadit do dlouhodobého nehmotného majetku, ale v budoucnosti vzniknou výdaje na firemní software. Součástí rozvahy jsou také zřizovací výdaje, kam se řadí poplatky při založení společnosti. Ty společnost zahrнула do nákladů příštích období. Mohou to být poplatky notáři, ale také poplatek za zapsání do obchodního rejstříku. Společnost bude investovat výhradně vlastní zdroje. Nebude tedy potřebovat zpočátku cizí zdroje. V tabulce č. 7 je vidět základní rozložení aktiv a pasiv při vzniku podniku. Položku dlouhodobého

hmotného majetku tvoří základní strojní vybavení nutné pro realizaci potisků a vybavení kanceláře, které přesáhlo stanovenou hranici pro zařazení (příloha D).

Tab. č. 7 Zahajovací rozvaha společnosti k 1. 9. 2014 v Kč

AKTIVA		PASIVA	
<i>Dlouhodobý majetek</i>	2 270 000	<i>Vlastní kapitál</i>	3 500 000
- hmotný	2 270 000	- základní kapitál	3 500 000
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Cizí zdroje</i>	0
- materiál	172 000		
- zásoby	128 000		
<i>Finanční majetek</i>			
- pokladna	50 000		
- bankovní účty	860 000		
<i>Náklady příštích období</i>	20 000		
Σ AKTIVA	3 500 000	Σ PASIVA	3 500 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2) Plán nákladů a výnosů

Náklady jsou pro podnik Proitem s. r. o. odhadovány na budoucí 3 roky a ceny, které podnik při zpracování použil, jsou dle momentálních cen na trhu. Jsou zde vyobrazeny mzdové náklady, pojištění, energie, nájem, náklady vynaložené na prodej zboží, odpisy, náklady na propagaci a ostatní. Do ostatních nákladů řadíme náklady na internet, telefony a ostatní výdaje na chod kanceláře. Mzdové náklady vychází z předpokladu, že použijeme tyto hrubé mzdy:

- Jednatel - 20 000Kč
- obchodních zástupce a mistr tiskárny - 15 000Kč
- tiskař -10 000Kč

Zdravotní a sociální pojištění bude podnik odvádět ve výši 34%.

Odpisy budou využity rovnoměrně na dobu 3 let. Náklady jsou detailněji zobrazeny v tabulce č. 8.

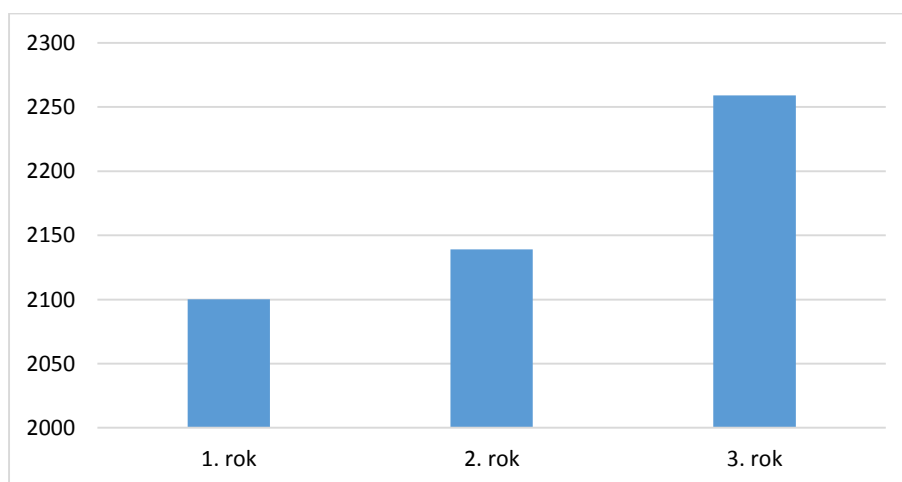
Tab. č. 8 Očekávané náklady ročně v budoucích letech (v tis. Kč)

Náklady	1. rok	2. rok	3. rok
Mzdové náklady	1 380	1 380	1 380
Pojištění	469,2	469,2	469,2
Energie	3,8	3,8	3,8
Nájem	20	20	20
Náklady vynaložené na prodej zboží	178	220	340
Odpisy	756,7	756,7	756,7
Náklady na propagaci	7	4	4
Ostatní	5	5	5
Celkem	2 819,7	2 858,7	2 978,7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V následujícím grafu č. 4 je jasně vidět, že náklady podniku se v budoucích letech budou mírně zvyšovat. To je zapříčiněno růstem nákladů vynaložených na prodej zboží. Podnik počítá s nárůstem objemu prodaných položek.

Obr. č. 10 Vývoj nákladů v budoucích letech (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

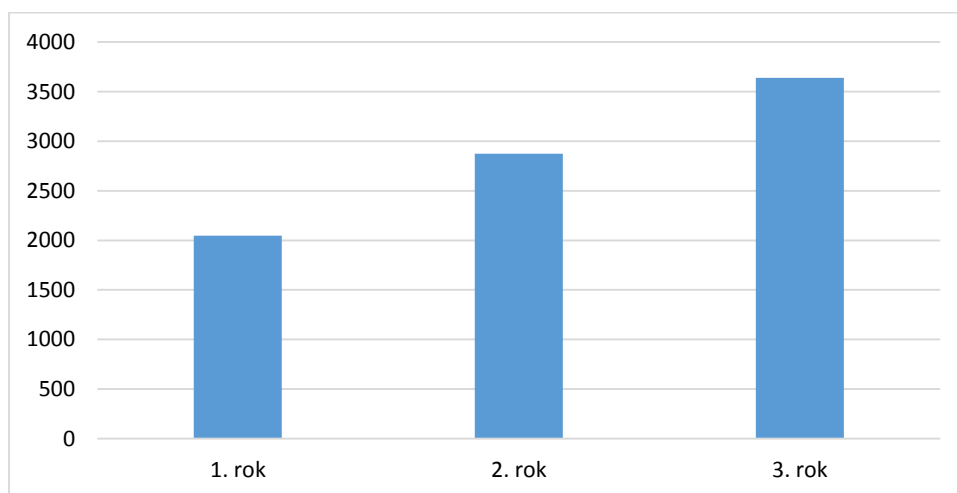
Výnosy jsou odhadovány ze zkušeností osoby z oboru a podle momentální situace na trhu. Tržby jsou součtem z prodeje nepotištěných reklamních předmětů a z prodeje potištěných předmětů. Tržby jsou taktéž odhadovány na 3 roky. Přehled je níže v tabulce č. 9. Je zde znát, že v počátku firma nebude mít v oboru jméno, tudíž v následujících letech se její tržby s nárůstem popularity budou zvyšovat. Vývoj je graficky zaznamenán v grafu č. 5.

Tab. č. 9 Očekávané výnosy ročně v budoucích letech (v tis. Kč)

Výnosy	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje nepotištěných předmětů	946	1 525	2 180
Tržby z prodeje potištěných předmětů	1 100	1 350	1 460
Celkem	2 046	2 875	3 640

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 11 Vývoj výnosů v budoucích letech (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3) Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát slouží podniku k orientaci, jestli je ziskový nebo prodělává. Je naplánován na 3 budoucí roky jako rozvaha, náklady a výnosy. Detailněji se na jednotlivé položky zaměřuje tabulka č. 10. Je zde uvedena očekávaná varianta, která se vytvářela pomocí pesimistického a optimistického pohledu.

V rozvaze jsou položky služby (nájemné), osobní náklady a odpisy neměnné veličiny. V řádku přidaná hodnota se nachází veličina, kterou spočítáme jako *výkony + obchodní marže – výkonová spotřeba*. Pro podnik je její výpočet důležitý, protože ovlivní provozní výsledek hospodaření.

Tab. č. 10 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje zboží	946	1 525	2 180
Náklady na prodané zboží	178	220	340
<i>Obchodní marže</i>	<i>768</i>	<i>1 305</i>	<i>1 840</i>
Výkony	1 100	1 350	1 460
Tržby za prodej vl. Výrobků	1 100	1 350	1 460
Výkonová spotřeba	137,8	233	432
Spotřeba energie a materiálu	117,8	213	412
Služby	20	20	20
<i>Přidaná hodnota</i>	<i>1 730</i>	<i>2 422</i>	<i>2 868</i>
Osobní náklady	1 849,2	1 849,2	1 849,2
Mzdové náklady	1 380	1 380	1 380
Zdravotní a sociální pojištění	469,2	469,2	469,2
Odpisy	757	757	757
Ostatní provozní náklady	36	42	18
Provozní výsledek hospodaření	-912	-226	244
Daň z příjmu za běžnou činnost (21%)	0	36	58
Splatná	0	36	58
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-912	-262	186

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4) Plánovaná konečná rozvaha

Plánovaná konečná rozvaha je uvedena v tabulce č. 11. Je zde vidět, že podniku se díky zápornému výsledku hospodaření v prvním roce snížil vlastní kapitál na 3 208 000,- Kč. Dále hodnota hmotného majetku klesla o oprávky. Hodnota drobného majetku zůstala stejná. Materiál podnik přikoupil na sklad, aby mohl lépe zpracovávat větší zakázky a konečně finanční majetek podniku vzrostl, což bylo zapříčiněno úhradou faktur od zákazníků.

Tab. č. 11 Plánovaná konečná rozvaha podniku na konci 1. roku v Kč

AKTIVA		PASIVA	
<i>Dlouhodobý majetek</i>	1 589 671	<i>Vlastní kapitál</i>	3 208 000
-hmotný	2 270 000	Základní kapitál	3 500 000
-oprávky	-680 329		
<i>Oběžný majetek</i>		<i>VH</i>	-292 000
-materiál	428 000		
-zásoby	213 000	<i>Cizí zdroje</i>	0
<i>Finanční majetek</i>			
-pokladna	215 000		
-bankovní účty	762 329		
Σ AKTIVA	3 208 000	Σ PASIVA	3 208 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5) Výpočet bodu zvratu

Bod zvratu se počítá podle základního vzorce: [22]

$$BZ = FC / (PC - VN)$$

Kde:

BZ = bod zvratu

FC = fixní náklady

PC = průměrná cena

VN =variabilní náklady na jednotku

Použijeme-li tento vzorec na výpočet množství termo-hrnků, které je potřeba prodat, aby podnik začal být ziskovým.

$$BZ = 1\,909\,800 / (99 - 26) = 26\,161,64 \text{ ks}$$

Podnik se stane ziskovým po prodeji přibližně 26 162 ks.

V případě podniku Proitem s. r. o. lze bod zvratu praktikovat i na další výrobky, ale momentálně nelze predikovat budoucí prodeje - lze to pouze odhadem.

5. 13 Projektový plán

Zde se definují činnosti a aktivity, které jsou spojeny s činností podnikatele. Rozdělují se z hlediska času na aktivity předprojektové - přípravné, projektové - samotná realizace podnikatelského záměru a poprojektové - realizované v budoucnosti. [3]

5. 13. 1 Časový harmonogram založení společnosti

Časový harmonogram při založení společnosti je hrubý odhad doby, po kterou bude trvat založení společnosti.

Základní činností bude kontaktování realitní kanceláře, která nabízí pronájem kanceláří v Divadelní ulici. Tato činnost bude trvat do podpisu nájemní smlouvy zhruba týden. Nájemní smlouva bude platná od 1. 9. 2014.

Vznik samotné společnosti bude plánován na 1. 9. 2014, takže do této doby bude nutné sehnat finanční zajištění z vlastních zdrojů a personál.

Vybavení kanceláře bude provedeno jednorázově formou osobního nákupu, což bude trvat 2 dny. V příloze D je uveden přibližný odhad nákladů s tím spojených.

Po provedení těchto činností bude podnik schopen fungovat. Pro lepší přehled slouží tabulka č. 12 s rozpisem činností a předpokládanými daty ukončení činností.

Tab. č. 12 Časový harmonogram založení společnosti Proitem s. r. o.

Termín	Činnost
Červen 2014	Vznik podnikatelského nápadu
Červenec 2014	Zpracování podnikatelského plánu
2. 8. 2014	Kontakt realitní kanceláře
16. 8. 2014	Podpis nájemní smlouvy
31. 8. 2014	Příjem finančního zajištění
1. 9. 2014	Založení společnosti
5.9. -6. 9.2014	Nákup vybavení kanceláře
6. 9. -1. 10. 2014	Personální zajištění
Říjen 2014	Kontakt prvních zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5. 14 Závěr

Cílem 5. kapitoly je seznámit čtenáře s teorií a praxí podnikatelského plánu. V prvních kapitolách byla rozebrána základní terminologie, která byla dále aplikována na zakládání podniku. Podnikatelský plán byl rozdělen do 13 částí. Byly zde uvedeny základní informace o firmě a jejím personální zajištění, dále byla provedena analýza okolí podniku a dalších subjektů, které s podnikem úzce souvisejí. A v neposlední řadě byl také sestaven marketingový plán, plán provozní činnosti, finanční plán a projektový plán. Výstupy jsou uvedeny v grafech či tabulkách.

6 Analýza rizik

Tato analýza se vypracovává pro získání dvou pohledů na náš podnikatelský záměr. První pohled nám ukazuje, jestli jsou efekty, které očekáváme pravděpodobné. Druhý pohled vymezuje rizika a návrh na jejich případné řešení. Riziko je zde chápáno jako negativní dopad na námi stanovené cíle. Nejčastěji uvedenými riziky jsou změny v legislativě, konkurenční změna, slabé stránky naší společnosti nebo změny v chování zákazníků. [3]

Rizika by tedy měla být jasně definována, analyzována a následně pracovníky vypracovány alternativní strategie řešení. Investor se zde může přesvědčit o tom, že podnikatel rizika nezanedbává a je schopen jim čelit. [13]

Analýzu lze provádět dvěma způsoby:

- Expertní hodnocení spočívá v odhadu rizika a přiřazení jeho významnosti dopadu na cíle podniku. Významnost oceňujeme podle pravděpodobnosti nastání a dopadu negativních vlivů. [3]
- Analýza citlivosti je analýzou faktorů, které mají vliv na hospodářský výsledek. Faktory, které jsou významné, se snažíme zpřesňovat. Nejčastějšími faktory, které ovlivňují hospodářský výsledek, jsou realizovatelná tržní cena, výše poptávky a změny variabilních či fixních nákladů. Výsledky se liší podle pracovníků, kteří je zpracovávají, a mohou nabývat rozdílných hodnot. [3]

Rizika by se měla diverzifikovat, aby jejich dopad co nejméně ovlivnil chod podniku.

Literatura uvádí následující dělení podle oblastí: [9]

- Dodavatelé
- Odběratelé
- Produktové portfolio

Podnik by neměl být závislý pouze na jednom dodavateli, je to pro něj nebezpečné. Skupinu zákazníků bychom se měli snažit rozšiřovat. Například expanzí na nové trhy - demograficky, sociálně a geograficky. Produktové portfolio by mělo být dosti široké. Čím méně produktů podnik nabízí, tím hůře nahradí neúspěšnou oblast jiným výrobkem. [9]

Jako častá rizika u společností se objevují: [12]

- Nenaplněný podnikatelský záměr
- Podkapitalizované podnikání
- Opojení úspěchem
- Úplatky
- Selhání lidského zdroje

6. 1 Rizika nově založeného podniku Proitem s. r. o.

Při každém založení podniku se setkáváme s riziky, které přímo ohrožují podnik. Mohou to být rizika jak vnější tak vnitřní. Je nutné je co nejvíce minimalizovat a zmírnit jejich dopad či je úplně odstranit. Bakalářská práce se bude zabývat vnějšími a vnitřními riziky.

Vnější rizika:

- ***Závislost na dodavatelích***

Pro podnik jsou dodavatelé rizikovým faktorem, který má dopad na jeho funkci. Pokud dodavatelé nedodají předměty na potisk včas, bude podnik přímo ohrožen, protože nebude moci vykonávat svoji činnost. Proto by měl podnik vybírat kvalitní dodavatele s doporučením a neměl by být závislý pouze na jednom dodavateli. Riziko bude ještě větší, pokud půjde o reklamní předměty dodávané z asijských zemí. Podnik musí počítat s časovým prostojem daným lodní přepravou.

- ***Konkurenční boj***

Dalším rizikem je pro podnik existence již zavedených velkých firem v odvětví. Ty mohou nasadit takové cenové podmínky, aby menší konkurenci přivedli až ke krachu. Jelikož se jedná o nově zakládaný podnik, který ještě nemá dostatek financí na to, aby cenově konkuroval těmto velkým podnikům, měl by hledat jinou cestu jak vyniknout. Ať už kvalitou dodávaných předmětů nebo objednávkami zboží přímo na míru. Měl by konkurenci pečlivě sledovat, aby se případně mohl připravit na konkurenční boj.

- ***Ekonomické riziko***

Toto riziko se pojí se změnou cen výrobků a materiálů. Podnik by na tuto situaci musel reagovat zdražením svých služeb a to by mohlo odradit potencionální zákazníky. Riziko může zahrnovat i zvýšení cen elektřiny a energií, které by se přímo promítlo do zvýšení provozních nákladů.

Dalším faktorem ovlivňujícím toto riziko je současný hospodářský stav ekonomiky. V minulých letech trh s reklamními předměty prudce klesl, protože podniky začaly šetřit na výdajích na reklamu a propagaci. Pokud by se tato situace opakovala, prvním, kdo bude postižen, budou menší podniky na tomto trhu, které zkrachují.

Vnitřní rizika:

- ***Kvalitní personální zajištění***

Možným rizikem je i nedostatek kvalitních obchodních zástupců v oboru. Podnik toto riziko také přímo ovlivňuje, protože jeho prodej bude záviset na obchodních zástupcích. Pokud nesežene kvalitní personál, bude v přímém ohrožení (úpadku), protože pokud nic neprodá, nebude mít z čeho financovat provoz a zajištění podniku.

- ***Špatné rozhodnutí jednatele***

Majitel a zároveň jednatel společnosti může vydávat rozhodnutí, které přímo ovlivní podnik a bude směřovat špatným směrem. Proto by měl být kvalifikovaný a znalý oboru, aby co nejvíce toto riziko eliminoval. Jednou menší nevýhodou je, že podnik má jen jednoho majitele a jednatele, tudíž celou odpovědnost nese on sám.

- ***Nedostatek finančních zdrojů***

Náklady a poplatky za založení společnosti je nutné zaplatit ihned. Pokud podnik vyčerpá všechny svoje zdroje nebo nesežene dostatečné finanční zajištění, není možné tento podnikatelský záměr realizovat.

V tabulce č. 13 je znázorněno expertní hodnocení. Jsou zde zanesena vnější i vnitřní rizika, která jsem metodou matice hodnocení rizikových faktorů ohodnotila a určila tak jejich významnost. Dopad a pravděpodobnost jsme ohodnotili body 1-5, kdy 5 je největší nebezpečí. Významnost jsme pak zjistili vynásobením dopadu a pravděpodobnosti. Nejvýznamnějším rizikem je pro náš podnik nedostatek finančních zdrojů, kdy dopad je vysoký a pravděpodobnost výskytu střední. Další dvě rizika – závislost na dodavatelích a kvalitní personální zajištění jsou také přímo ohrožující, protože pokud nenajdeme kvalitní dodavatele i zaměstnance, nemůžeme vykonávat činnost podniku.

Tab. č. 13 Matice hodnocení rizikových faktorů ovlivňujících podnik

Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Významnost rizika
Vnější			
Závislost na dodavatelích	5	2	10
Konkurenční boj	3	3	9
Ekonomické riziko	4	2	8
Vnitřní			
Kvalitní personální zajištění	5	2	10
Špatné rozhodnutí jednatele	3	1	3
Nedostatek finančních zdrojů	5	3	15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6. 2 Závěr

V této kapitole jsme se seznámili se základními metodami analýzy rizik a doporučeními, jak tato rizika eliminovat, aby pro podnik nebyla ohrožující. V další kapitole jsme definovali rizika, která přímo ohrožují podnik Proitem s. r. o a zanesli je do matice hodnocení rizikových faktorů, kde největší hrozbu vyvolává nedostatek finančních zdrojů, závislost na dodavatelích a personální zajištění. Podnik by měl z této analýzy vyvodit závěry a buď omezit dopady těchto rizik, nebo pravděpodobnost jejich nastání.

Závěr

Cílem bakalářské práce je vypracovat podnikatelský plán pro nově vznikající podnik, který bude využit jako pro jeho založení a také vymežit důležité související pojmy při založení a následném vzniku společnosti.

Podnik, který na základě podnikatelského plánu vznikne, se nazývá Proitem s. r. o. a bude působit v oblasti 3D reklamy. Podnik by měl vzniknout v září 2014.

Na začátku bakalářské práce jsem vymezila důležité pojmy, které souvisejí s podnikatelskou činností. Dále jsem uvedla základní dělení podniků a jejich krátké charakteristiky, které pomáhají při stanovení rozhodnutí, jaká právní forma podnikání je pro podnikatele ideální. Kapitola č. 1 obsahuje i stručné vymezení historie MSP a jejich význam. Dále práce pokračuje rozlišením pojmů podnikatelský záměr a podnikatelský plán.

Poslání, zvolená forma podnikání a název společnosti je rozebrán v následující kapitole. Součástí bakalářské práce je analýza podnikatelského prostředí, která je vypracovaná podle Porterovy analýzy, SWOT analýzy a PEST analýzy. Nejdůležitější částí je pak zpracování samotného podnikatelského plánu pro podnik Proitem s. r. o. Nachází se zde základní informace o podnikatelském plánu a jeho účel. Plán je rozdělen do několika samostatných bodů, kde je vždy aplikována teorie do konkrétní praxe. Setkáváme se zde se základním popisem společnosti, vyráběnými produkty a klíčovými osobnostmi. Nechybí zde analýza okolí, zákazníků a konkurence. Jsou zde vypracovány marketingové, výrobní, finanční a projektové plány. Práce je zakončena zpracovanou analýzou rizik, která pojednává o největších ohroženích podniku.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 <i>Vývoj počtu zaměstnanců v MSP</i>	14
Tab. č. 2 <i>Počet PO a FO vykonávajících činnost v MSP</i>	15
Tab. č. 3 <i>Tržby největších konkurentů v tis. Kč</i>	31
Tab. č. 4 <i>Nabídka termo-hrnků a srovnání s konkurenty</i>	42
Tab. č. 5 <i>Hodnocení zákazníkem</i>	42
Tab. č. 6 <i>Praktikovaná BCG matice na vybrané produkty</i>	53
Tab. č. 7 <i>Zahajovací rozvaha společnosti k 1. 9. 2014 v Kč</i>	60
Tab. č. 8 <i>Očekávané náklady ročně v budoucích letech (v tis. Kč)</i>	61
Tab. č. 9 <i>Očekávané výnosy ročně v budoucích letech (v tis. Kč)</i>	62
Tab. č. 10 <i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty v tis. Kč</i>	63
Tab. č. 11 <i>Plánovaná konečná rozvaha podniku na konci 1. roku v Kč</i>	64
Tab. č. 12 <i>Časový harmonogram založení společnosti Proitem s. r. o.</i>	66
Tab. č. 13 <i>Matice hodnocení rizikových faktorů ovlivňujících podnik</i>	70

Seznam obrázků a grafů

Obr. č. 1 <i>Počet zaměstnanců malých a středních podniků v letech 2008-2012</i>	14
Obr. č. 2 <i>Vývoj malých a středních podniků 2008–2012</i>	15
Obr. č. 3 <i>Schéma SWOT analýzy</i>	24
Obr. č. 4 <i>Vlivy u PEST analýzy</i>	27
Obr. č. 5 <i>Vývoj tržeb mezi roky 2007- 2012 (v Kč)</i>	31
Obr. č. 6 <i>Organizační struktura obchodního úseku při založení</i>	48
Obr. č. 7 <i>Organizační struktura provozu</i>	49
Obr. č. 8 <i>Organizační struktura obchodního úseku při expanzi společnosti</i>	49
Obr. č. 9 <i>Schéma BCG matice</i>	53
Obr. č. 10 <i>Vývoj nákladů v budoucích letech (v tis. Kč)</i>	61
Obr. č. 11 <i>Vývoj výnosů v budoucích letech (v tis. Kč)</i>	62

Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
BZ	bod zvratu
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FC	fixní náklady
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
ks	kusů
mil.	Milionů
MSP	malé a střední podniky
např.	například
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
PO	právnícká osoba
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 1991, částka 98, s. 2474-2565. ISSN 1211-1244.
- [2] Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník In: *Sbírka zákonů* 2012 částka s. 50. ISBN 978-80-7208-920-8
- [3] SRPOVÁ, Z. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978–80-247–3339-5.
- [4] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 978–80-7400–336-3.
- [5] MATĚJKOVÁ, J., *Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1994. 60 s. ISBN 80–85865-60–2
- [8] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, s. 10-12. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- [9] ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. *Příručka pro začínající podnikatele*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, s. 14-15. ISBN 978-80-7402-109-1.
- [12] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2409-6.
- [13] KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [16] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [20] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- [23] [Podnikatelský záměr]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z:
<http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru.html>

[24] [Podnikatelský plán]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z:
<http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

[25] KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŤŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský záměr*. Brno:
Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

Internetové zdroje

[6] [Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2012]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z:
<http://www.mpo.cz/dokument142895.html>

[7] [Definice poslání]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/poslani>

[10] [Důvody špatného podnikání]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z:
<http://www.ipodnikatel.cz/Nez-zacnete-podnikat/zacit-podnikat-ze-spatnych-duvodu-se-nevyplaci-neni-to-vas-pripad.html>

[11] [Změny při založení s.r.o.]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:
<http://www.jakzacitpodnikani.cz/rok-2014-a-zmeny-pri-zalozeni-s-r-o/>

[14] [PEST analýza]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

[15] [SWOT analýza]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

[17] [Obchodní jméno]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:
<http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/obchodni-jmeno-pro-vase-podnikani-volte-s-rozmyslem.html>

[18] [Zákon o obchodních společnostech]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

[19] [Podnikatelský plán]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z:
<http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

[21] [Druhy potisků]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://potisk-reklamnich-predmetu.proven.cz/cs/stranka/332/reklamni-potisk.htm>

[22] [Bod zvratu]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://ebitda.cz/zisk/8-bod-zvratu>

Seznam příloh

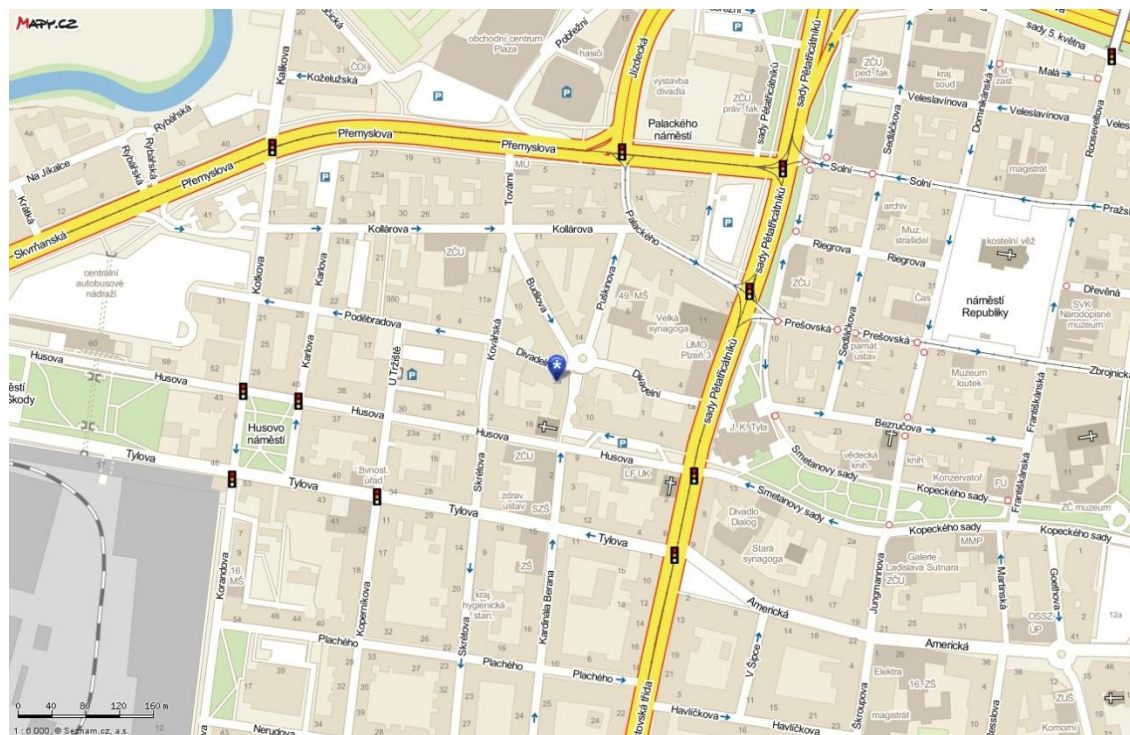
Příloha A - Umístění kanceláří společnosti

Příloha B - Obrázky produktů- termo-hrnky

Příloha C - Vzor zakladatelské listiny

Příloha D - Rozpočet vybavení kanceláře

Příloha A - Umístění kanceláří společnosti



Zdroj: mapy.cz, 2014

Příloha B - Obrázky produktů- termo-hrnky

1. Termo-hrnek REDA a.s.



2. Termo-hrnek Elastoform Bohemia s.r.o



3. Termo-hrnek Proitem s.r.o



Příloha C - Vzor zakladatelské listiny

ZAKLADATELSKÁ LISTINA-VZOR

Čl. 1

Obchodní firma

spol. s r.o.

...

Čl. 2

Sídlo společnosti

...

Čl. 3

Předmět podnikání

- poskytování software (prodej hotových programů),
- výuková a vzdělávací činnost - vyučování v oboru automatizace,
- technické poradenství,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- projektování elektrických zařízení.

Čl. 4

Společníci

Jediným společníkem společnosti je ..., se sídlem/bytem ...

Čl. 5

Základní kapitál společnosti a podíly společníků

Základní kapitál společnosti tvoří vklad jediného společníka ve výši ..., - Kč, který byl v okamžiku podpisu této listiny plně splacen. Správou vkladu byla pověřena banka ...

Čl. 6

Orgány společnosti

Orgány společnosti tvoří

a) valná hromada,

b) jednatel.

Čl. 7

Valná hromada

Působnost valné hromady vykonává zakladatel jako jediný společník svým rozhodnutím.

Zakladatel se může nechat zastoupit zástupcem, který se musí prokázat písemnou plnou mocí, vystavenou za tímto účelem.

Čl. 8

Jednatel

Prvním a jediným jednatelem společnosti je pan..., trvale bytem...

Jednatel jedná ve všech věcech společnosti samostatně v postavení statutárního orgánu navenek vůči třetím osobám.

Pro jednatele platí zákaz dle ustanovení § 136 Obchodní Z.

Čl. 9

Jednání a podepisování za společnost

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.

Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo nadepsané obchodní firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis jednatel nebo jím zmocněná osoba.

Čl. 10

Rezervní fond

Společnost vytvoří rezervní fond z čistého zisku vykázaného v řádné účetní závěrce za rok, v němž poprvé čistý zisk vytvoří, a to ve výši nejméně 10% z čistého zisku, avšak ne více nežli 5% základního kapitálu.

Rezervní fond se každoročně doplňuje o částku nejméně 5% z čistého zisku až do dosažení výše 10% základního kapitálu.

Čl. 11

Účast ve společnosti, převod obchodního podílu

Zakladatel je oprávněn převést svůj obchodní podíl nebo jeho část na třetí osobu.

Smlouva o převodu obchodního podílu musí být písemná a nabyvatel musí výslovně prohlásit, že přistupuje k této zakladatelské listině, resp. jejím doplňkům.

Čl. 12

Závěrečná ustanovení

Tato zakladatelská listina a z ní vyplývající právní vztahy se řídí českým právem.

V případě zrušení společnosti bude likvidace provedena podle příslušných ustanovení v Obchodním Z.

Tato zakladatelská listina, jakož i její změny a doplňky nabývají platnosti a účinnosti dnem podpisu.

Zakladatelská listina, jakož i její změny a doplňky se sepisují v 6 stejnopisech, z nichž po dvou obdrží rejstříkový soud, po dvou zakladatel a po dvou společnost.

V Praze dne _____

Podpis zakladatele _____

Zdroj: http://www.uniregensburg.de/Einrichtungen/ZSK/Tschechische_Rechtssprache/formelsammlung/daten/Vzor_zakl_list.htm

Příloha D - Rozpočet vybavení kanceláře

Rozpočet na vybavení kanceláře						
Položka		ks	cena/ks	cena bez DPH	DPH	celkem
1.	Kancelářský stůl- IKEA	6	3000	18 000	3 780	21 780
2.	Kancelářská židle-IKEA	6	800	4 800	1 008	5 808
3.	Počítač Acer Aspire One	6	12000	72 000	15 120	87 120
4.	Diáře	10	320	3 200	672	3 872
5.	Papír A4	20	96	1 920	403,2	2 323,2
6.	Kopírka	2	10699	21 398	4 493,58	25 891,58
7.	Pořadače	20	55	1 100	231	1 331
8.	Nůžky	8	50	400	84	484
9.	Lepidla	9	40	360	75,6	435,6
10.	Skartovací stroj	4	2500	10 000	2 100	12 100
11.	Tonery	15	450	6 750	1 417,5	8 167,5
12.	Obálky	150	2	300	63	363
13.	Psací potřeby	-	5460	5 460	1 146,6	6 606,6
14.	Kancelářské odkladače	25	120	3 000	630	3 630
15.	Regály	9	620	5 580	1 171,8	6 751,8
16.	Koberec	1	5000	5 000	1 050	6 050
17.	Programové vybavení	6	5000	30 000	6 300	36 300
Celkem				189 268	39 746,28	229 014,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Abstrakt

ČADKOVÁ, Denisa. *Zahájení podnikatelské činnosti na základě konkrétního podnikatelského záměru*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 77 s., 2014.

Klíčová slova: založení podniku, podnikatelský plán, právní formy podnikání

Cílem této bakalářské práce bylo založit podnik dle vypracovaného podnikatelského plánu. V první části bakalářské práce jsou stručně uvedeny základní pojmy, které souvisejí s podnikáním, je zde přehled právních forem podnikání v ČR, historie a význam MSP. Je zde definováno poslání založeného podniku, jeho název a vybraná právní forma podniku. Součástí práce je i analýza podnikatelského prostředí.

V druhé části je vypracován podnikatelský plán, který je rozdělen do jednotlivých teoretických bodů a následně aplikován na nově vznikající subjekt. Najdeme zde analýzu okolí, konkurence a zákazníků. Nechybí také vypracované marketingové, finanční a projektové plány. Na závěr je provedena analýza rizik a jejich zhodnocení.

Abstract

ČADKOVÁ, Denisa. *Starting business on the basis of a specific business plan*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 77 p., 2014.

Key words: creation of a business, business plan, legal forms of business

The goal of this bachelor thesis is to establish a business according to prepared business plan. In the first part of this bachelor thesis are briefly presented the basic terms, which are related with a business. There is an overview of the legal forms of business in Czech Republic, a history and importance of MSP. There is defined mission statement of business, selected its name and legal form of company. The thesis also includes analysis of the business environment.

In the second part is prepared business plan, which is divided into different theoretical points and then applied to the newly formed entity. We can find there an analysis of an area, competitors and customers. Marketing, financial and project plans are also there. At the end of my thesis I presented the analysis of risks and their evaluation.