

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Podnikatelský plán pro zavedení nového
výrobku/služby na trh**
**Business plan for the market launch of new
product/service**

Lucie Karásková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro zavedení nového výrobku/služby na trh“

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

Plzeň dne 5. 5. 2021

v. r. *Lucie Karásková*

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za cenné připomínky, konzultace a odborné rady, kterými přispěla k vypracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala jednatelem podniku KARKO PAPER s.r.o. za poskytnuté podklady a informace ohledně fungování podniku a jeho okolí.

V neposlední řadě patří velké díky mé rodině a přátelům za psychickou podporu a inspirativní rady.

Obsah

Úvod.....	7
1 Podnik a podnikání	9
1.1 Definice podnikání	9
1.2 Definice podniku	10
1.2.1 Založení podniku a právní formy podniku	10
1.3 Podnikatel	12
2 Podnikatelský plán	13
2.1 Titulní list	15
2.2 Obsah podnikatelského plánu	15
2.3 Úvod a účel dokumentu	15
2.4 Shrnutí (Executive Summary)	15
2.5 Popis podnikatelské příležitosti	16
2.5.1 Popis výrobku nebo služby	16
2.5.2 Konkurenční výhody a zájem zákazníka	16
2.6 Cíle podniku	17
2.7 Potenciální trhy	17
2.7.1 Analýza zákazníků	19
2.8 Analýza konkurence	19
2.9 Marketingová strategie	21
2.9.1 Marketingový mix („4P“).....	21
2.10 Realizační projektový plán.....	23
2.11 Finanční plán.....	23
2.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika projektu.....	24
3 Představení podniku	26
3.1 Vznik podniku	26
3.2 Současná situace v podniku.....	26
4 Konkrétní podnikatelský plán.....	28
4.1 Úvod a účel dokumentu	28
4.2 Popis podnikatelské příležitosti	28
4.3 Cíle podniku	30
4.4 Potenciální trhy.....	30
4.4.1 Analýza zákazníků	32
4.5 Analýza konkurence	34
4.6 Marketingová strategie	37

4.6.1 Marketingový mix („4P“)	37
4.7 Finanční plán	42
4.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika podnikatelského plánu	47
5 Proveditelnost a další rozvoj produktu	50
5.1 Další rozvoj bezdotykového dávkovače dezinfekce	51
Závěr	55
Seznam použitých zdrojů	57
Seznam tabulek	59
Seznam obrázků	60
Seznam map	61
Seznam použitých zkratk	62
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Téma bakalářské práce se zaměřuje na podnikatelský plán pro zavedení nového výrobku na trh. Podnikatelský plán je písemný dokument, na základě kterého podnik realizuje své aktivity. Důvodem k sestavení tohoto plánu může být například získání finančních prostředků, investora či společníka. V případě níže uvedené bakalářské práce je důvodem k sestavení podnikatelského plánu snaha zavést nový produkt na trh.

Autorka si vybrala téma na základě možnosti propojení teorie s praxí. Teoretické poznatky jsou při sestavování podnikatelského plánu důležité, ale mnohem důležitější je jeho uplatnění v praxi. Praktická část bakalářské práce se zabývá sestavením konkrétního plánu pro podnik KARKO PAPER s.r.o., kde autorka pracuje jako externí spolupracovník. Firma je dodavatelem nejrůznějších výrobků v oblasti papírové hygieny, mezi které patří například toaletní papíry, ručníky, kuchyňské role, úklidová chemie, mýdla či dezinfekce. S distribucí těchto prostředků souvisí i různé typy dávkovačů a zásobníků. Odvětví papírové hygieny bylo po celá léta poněkud konzervativní, bez větších změn a inovací. Vlivem pandemické situace se ale z něho stal poměrně dynamický obor, kde se sortiment velmi rychle mění. Pandemická situace přiměla podnik KENNEDY, výrobce integrovaných hygienických systémů pro toalety, vyvinout speciální bezdotykový dávkovač na dezinfekci, který má, vzhledem k aktuální situaci s šířením viru SARS-COVID 19, vysoký potenciál. Produkt by měl zvýšit účinnost hygieny rukou a tím pomoci k zastavení šíření viru. Díky dlouholeté kooperaci představil výrobce KENNEDY podniku KARKO PAPER s.r.o. bezdotykový dávkovač dezinfekce, ve kterém autorka viděla podnikatelskou příležitost, na základě které vznikla celá bakalářská práce.

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavit podnikatelský plán ve firmě KARKO PAPER s.r.o. a poté objektivně vyhodnotit jakou má nový produkt šanci uplatnění na trhu. Při plnění hlavního cíle bakalářské práce budou plněny i další dílčí cíle, mezi které patří například získání teoretických znalostí související s podnikatelským plánem nebo představení podniku KARKO PAPER s.r.o. V neposlední řadě je cílem posoudit proveditelnost zpracovaného podnikatelského plánu a najít možnosti dalšího rozvoje produktu.

Bakalářská práce je rozdělena do kapitol odpovídající dílčím cílům. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, související s podnikatelským plánem, charakterizován podnikatelský plán a popsána jeho struktura. V praktické části je podrobnější popis podniku KARKO PAPER s.r.o. a samotný podnikatelský plán pro zavedení nového produktu na trh.

Autorka si zvolila plný podnikatelský plán, který je sestaven na základě bodů uvedených v teoretické části. Na závěr je posouzena proveditelnost zpracovaného plánu a možnost dalšího rozvoje produktu.

1 Podnik a podnikání

V první kapitole jsou popsány pojmy, související s podnikáním. Před samotným popsáním podnikatelského plánu je třeba definovat, co je to podnik, jak vzniká, jaké jsou právní formy podniku a kdo je to podnikatel.

1.1 Definice podnikání

K podnikání je možno přistupovat dvěma způsoby. Buďto je podnikání chápáno jako něco inovativního, nového nebo jedinečného, co přináší hodnotu a na základě těchto vlastností jsou využity tržní příležitosti. Nebo se za podnikatele považuje kdokoli, kdo vlastní živnost nebo řídí podnik, přičemž není důležité, aby podnikání bylo inovativní (Srpková, 2020, s. 17).

V literatuře od Vebra a Srpkové (2012, s. 14) je termín podnikání popsán jako:

„Podnikání – proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání dobrovolných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“

Dále je podnikání, respektive podnikatelství definováno v knize od Srpkové (2020, s. 17) takto:

„Podnikatelství je stav mysli a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace.“

Ve zkratce je tedy podnikání činnost, jejímž motivem je, zhodnocení vloženého kapitálu. Toho lze docílit uspokojováním potřeb zákazníků a tím, ve většině případů, zvyšovat zisk. Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky či službami. Proto by se mělo bedlivě dbát na zákaznicko zájmy a preference (Synek & Kislingerová, 2010, s. 3).

Na základě rozvoje podnikání vznikají nové podniky a živnosti, které mají vliv zejména na společnost, jelikož se utváří nové pracovní místa a snižuje se tak nezaměstnanost. Nejen nově rostoucí podniky, ale i malé živnostenské podnikání přispívají k hospodářskému růstu. Podnikání čelí konkurencím ve všech odvětvích a to jej nutí zvyšovat produktivitu, být efektivnější a rychle reagovat na dění na trhu. Podnikání také přispívá k optimalizaci cen a pomáhá utvářet lidský kapitál (Srpková, 2020, s. 17).

1.2 Definice podniku

Vzhledem k tomu, že byl obchodní zákoník zrušen k 1. 1. 2014 a nahrazen, nový občanský zákoník neuvádí pojem podnik neboli firmu, ale nahradil ho obchodním závodem, který je definován § 502 jako:

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, 2021).

Obecně, je podnik subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy. Podrobněji je podnik definován jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k podnikání (Veber, J., & Srpová J., 2012, s. 15).

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 35) popisují podnik jako organizaci, která je založena za účelem tvorby hodnot. Vytvořené hodnoty podniku mohou být jak duševní, tak fyzické.

Podniky od samého začátku vznikaly díky iniciativně, nápadu, či motivaci podnikatele. K tomu aby se podnikatelský sen lépe realizovat, je většinou výhodná, někdy až nutná týmová práce. Vybudování podniku je nejen poněkud nákladné, ale i časově náročné. Aby mohl později podnik fungovat, musí uzavírat smlouvy s obchodními partnery, počítat se mzdovými náklady či platební lhůtou a právě k tomu se vážou rizika a náklady (Taušl Procházková, 2017, s. 19).

Každý podnik čelí rizikům, záleží na velikosti rizika, finanční síle podniku, úrovně konkurence a dalších vlivech. Čím větší riziko podnik podstupuje, tím větší je šance výnosnosti. Podnik, ale vždy nemusí svůj kapitál zhodnocovat, může dojít i k jeho znehodnocení nebo dokonce úplné ztrátě (Mulačová & Mulač, 2013, s. 16). Rizika, která se projevují uvnitř podniku a podnikatel je schopen je nějakým způsobem ovlivnit, se nazývají interní a patří mezi ně například špatná organizace podniku nebo změny výrobních či provozních činností. Externí rizika, přicházející z podnikatelského prostředí, například ekonomické nebo legislativní změny, podnikatel musí obvykle respektovat (Veber, J., & Srpová J., 2012, s. 18).

1.2.1 Založení podniku a právní formy podniku

Před samotným založením podniku by si měl zakladatel, nebo zakladatelé připravit strategické záměry související s vymezením předmětu činnosti, vyčíslit a zajistit dostatek finančních či jiných prostředků, zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání, popřípadě doplnit znalosti v oblasti právních norem, ochrany životního prostředí či ekologie (Synek, 2011, s. 24).

Předmět činnosti označuje aktivity, které se podnik chystá aktivně provozovat, a jsou uvedeny živnostenským úřadem v živnostenském listě. Při zvažování předmětu činnosti je důležité zaměřit se na potřebné informace ohledně zákazníků, konkurence, segmentace trhu či dodavatele a jejich obchodních podmínek. S tím vším souvisí i výběr sídla podniku, u kterého je podstatné správné umístění, kvůli dostupnosti jak zákazníků a dodavatelů, tak zaměstnanců (Synek, 2011, s. 33).

Při zakládání podniku je důležité určit, jakou právní formu si podnikatel, popřípadě podnikatelé zvolí. Právní forma totiž dále slouží k usnadnění fungování podniku a případně ochrání podnikatele, oddělením jeho soukromého majetku od majetku podniku. Na základě počtu zakládajících osob a formě ručení se může jednat buďto o právní formu osobní, kdy podnikatel či podnikatelé ručí celým svým majetkem, anebo kapitálovou formu podnikání, kde je ručeno pouze do výše nesplaceného kapitálu. V níže uvedené tabulce jsou rozčleněny nejobvyklejší formy podnikání dle počtu zakládajících osob a formě ručení (Šafrová Drášilová, 2019, s. 191).

Tab. 1: Právní formy podnikání

	osobní	Smíšené	kapitálové
jednotlivec	živnostenské podnikání podnikání podle zvláštních předpisů	X	společnost s ručeným omezeným (akciová společnost)
skupina osob	veřejná obchodní společnost	komanditní společnost	společnost s ručeným omezeným akciová společnost družstvo

Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 191)

1.3 Podnikatel

Nedílnou součástí podniku je podnikatel, kterého občanský zákoník dle § 420, odstavce jedna definuje jako:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet, a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským zákonem nebo odborným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, 2021).

Podnikatel je tedy osoba, která je nositelem a tvůrcem inovací či změn. Tvořivost a schopnost mu pomáhá přicházet se stále novými myšlenkami a využívat příležitostí. Podnikatel se snaží řídit svůj podnik takovou strategií a politikou, aby případná rizika, byly co nejnižší (Synek & Kislingerová, 2010, s. 3).

Dle poznatků v knize od Srpové (2020, s. 28 - 29) podnikají nejčastěji lidé ve věku mezi 25 – 34 lety a pravděpodobnost, že začnou podnikat muži je přibližně dvakrát větší než u žen. Dále se ukazuje, že pokud má podnikatel předchozí zkušenosti buďto s podnikáním, nebo v daném oboru, zvyšuje se tak pravděpodobnost zahájení podnikání. Současná studie potvrzuje, že se podnikatelem člověk nerodí, ale že podnikatelské charakteristiky jsou utvářeny na základě podmínek prostředí a vrozených předpokladů.

Chování podnikatele svým způsobem ovlivňuje jeho osobnost, tedy schopnosti, dovednosti, znalosti či motivace. Podstatnou schopností podnikatele je vnímavost, díky které je schopen předvídat situaci na trhu a reagovat na podnikatelské příležitosti. Dalšími klíčovými schopnostmi pro podnikatele jsou sociální a emoční inteligence, tvořivost či rozumové schopnosti, na základě kterých je schopen zvládat své emoce, být empatický, učit se novým věcem, být přizpůsobivý a inovativní. Efektivní komunikace, asertivní chování, řešení konfliktů a delegování se řadí mezi sociální a manažerské dovednosti, které jsou podstatné při jednání jak se zaměstnanci, tak s obchodními partnery. Pro podnikatele jsou znalosti v obchodní či finanční sféře znatelnou výhodou (Srpová, 2020, s. 29 – 30).

2 Podnikatelský plán

Termín podnikatelský plán, někdy též podnikatelský projekt, pochází z anglického názvu „business plan“. Podnikatelský plán je dokument, na základě kterého podnik realizuje své plány vedoucí k naplnění požadovaných cílů.

Přesná definice zní takto: „Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“ (Srpková, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011, s. 14).

Důvodů, proč je podnikatelský plán sestavován je mnoho. Někteří podnikatelé potřebují konkretizovat své myšlenky a dát je takzvaně „na papír“. Jakmile ale chcete své myšlenky realizovat, je na čase sestavit podnikatelský plán. Další důvod k sestavení podnikatelského plánu může být získání finančních prostředků, hledání společníka či investora nebo jen informovanost (Srpková, 2007, s. 11).

Vytváření podnikatelského plánu může jeho autorovi přinést základní odpovědi na otázky, které mu mohou pomoci zjistit, například zda má cenu uvádět produkt na trh, jestli o to budou mít lidé zájem, jak začít s distribucí, nebo jestli bude potřeba najmout další zaměstnance (Srpková, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011, s. 14).

Existuje mnoho forem podnikatelského plánu a nelze přesně určit, jaká je ta nejlepší a kolik by se mělo podnikatelských plánů sestavovat. Většina autorů však tvrdí, že je dobré mít připraveno několik variant lišících se v detailech, kde jsou vysvětleny podnikatelské záměry, ale předpoklady, na základě kterých je model vytvářen, zůstanou stejné. Jedná se o verze:

- a) **Prezentace ve výtahu, neboli Elevator pitch** je verbální prezentace podnikatelského plánu, která trvá maximálně minutu. Žádný podnikatel nikdy neví, kdy a koho potká, a proto je výhodnou umět rychle, stručně, jasně a srozumitelně vysvětlit v čem jeho plán spočívá. Elevator pitch by neměl nahrazovat podnikatelský plán, ale pouze zaujmout potenciálního investora nebo společníka a přijmout ho k další schůzce či diskuzi. Při prezentaci je důležité, aby podnikatel uměl působit věrohodně, nadšeně, sebevědomě a zároveň klidně.
- b) Písemný dokument maximálně na jednu A4 se nazývá **Executive Summary**, v překladu výkonný plán či souhrn. Jedná se o krátkou verzi podnikatelského plánu, kde je v prvním odstavci nutno zaujmout investora, popsat o jaký typ investice se jedná

a kolik finančních prostředků pro realizaci plánu bude potřeba. Dále je doporučeno pro získání důvěry, seznámit investora s podnikatelem či týmem. V následujících odstavcích by měl být stručně popsán produkt či služba, analýza trhu, potenciální zákazníci a způsob financování. Na závěr je nutné uvést nejen kontaktní údaje, ale i v jaké fázi se projekt nachází, kolik do něj bylo investováno peněz nebo času a jakou nabídku podnikatel investorovi nabízí.

- c) **Zkrácený podnikatelský plán** obsahuje všechny body plného podnikatelského plánu, jen jsou popsány stručně, někdy pouze jedním či dvěma odstavci. Většinou je předkládán z důvodu potřeby ochránit detaily plánu před zneužitím.
- d) Pokud si je autor jistý, že nedojde k zneužití informací poskytnuty v podnikatelském plánu, nebo byla od čtenáře podepsána smlouva o utajení, je vhodné sestavit **plný podnikatelský plán**. Ten se zaměřuje na stejné oblasti, jako předchozí plány, jen je popsán více do detailů. U podniků s krátkou či nulovou historií se jedná většinou o pět až deset stran. Jakmile jsou podniky schopny předložit historii účetnictví či katalogy produktů, podnikatelský plán je poněkud delší.
- e) Pokud má podnik umístěný jakoukoli variantu svého podnikatelského plánu na svých webových stránkách, jedná se o **internetovou verzi**, která je pro mnoha investory moderní a lehce přístupná, jen je nutné dbát na grafickém provedení a čitelnosti. Nevýhodou internetové verze je komplikace při zveřejňování plného podnikatelského plánu na webových stránkách, protože je nutné tuto verzi chránit přístupovým heslem, které je možné získat až po podpisu smlouvy o utajení informací.

(CzechInvest, 2005, s. 36 - 56)

Tato kapitola je věnována především podrobnému teoretickému popisu plného podnikatelského plánu, na základě kterého je sestaven konkrétní podnikatelský plán. Opět není předem dané, jak by měla vypadat struktura, ale většinou obsahuje základní body, které definovali Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 14) následovně:

- titulní list,
- obsah,
- úvod a účel dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle podniku,
- potenciální trhy,

- analýza konkurence,
- marketingové strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika projektu.

2.1 Titulní list

Titulní list obsahuje především název organizace, popřípadě logo podniku, název podnikatelského plánu, obor podnikání, kontaktní údaje podniku, jméno autora plánu a datum založení. Doporučuje se na titulní list uvádět i prohlášení o tom, že informace v dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. To znamená, že pro kopírování, nebo ukládání tištěné či elektronické verze jakékoli části dokumentu musí být uveden souhlas autora (Srpová, 2007, s. 49).

2.2 Obsah podnikatelského plánu

Jako u většiny dokumentů i u podnikatelského plánu je obsah důležitý. Díky němu se čtenář orientuje v dokumentu rychleji, pokud je potřeba najít nějakou konkrétnější informaci. Obsah je většinou sepsán na jednu, popřípadě dvě A4. Měl by být rozčleněn jednoduše, podle úrovní nadpisů (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011, s. 15).

2.3 Úvod a účel dokumentu

Úvod podnikatelského plánu je zařazen ihned za obsah dokumentu. Pro čtenáře je přehlednější si na začátku přečíst pro koho je podnikatelský plán napsán, jaký je důvod sestavení, jaký je účel tohoto dokumentu, jaké jsou cíle, podmínky a jiné podrobnosti (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011, s. 15).

2.4 Shrnutí (Executive Summary)

Na shrnutí, někdy také označováno Executive Summary, se většinou čtenáři zaměřují první, proto by mělo být sepsáno pečlivě, stručně, ale výstižně. Zároveň musí být poutavé a obohacující, aby donutilo číst dále. Shrnutí je zhuštění nejdůležitějších bodů na maximálně jednu stránku, kde je popsáno, co následující kapitoly obsahují. I přesto, že se shrnutí umísťuje na začátek, vytváří se jako poslední (Šafrová Dráčilová, 2019, s. 58).

2.5 Popis podnikatelské příležitosti

V následující podkapitole je čtenáři vysvětleno, na čem je zakládána podnikatelská příležitost podniku. Může se jednat například o objevení nového produktu či vynálezu, nebo nalezení mezery na trhu. Podnikatelská příležitost může přijít kdykoliv a kdekoliv, proto je potřeba být stále ve střehu. V ojedinělých případech se může jednat i o chopení se cizí myšlenky, následného rozvíjení a realizování. Obsahem této podkapitoly by mělo být nejen objasnění podnikatelské příležitosti, ale i popsání produktu, který bude nabízen, jakou má konkurenční výhodu a zda je o produkt zájem u zákazníků (Srpová, 2007, s. 13).

V knize od Srpové (2020, s. 43) byly navrženy tři úrovně pohledu v rámci moderního pojetí podnikatelských příležitostí. Za **agregovanou úroveň** se považuje podnikatelská příležitost způsobená externími vlivy, například změna kultury, myšlení či demografie. To, co může podnikatel ovlivnit, popisuje **firemní úroveň** podnikatelských příležitostí. Většinou se jedná o vznik nových produktů, nebo rozhodnutí o expanzi do zahraničí. **Individuální úroveň** popisuje vnímání vybrané podnikatelské příležitosti konkrétním člověkem, přičemž se ukazuje, že ne všichni mají na podnikatelskou příležitost stejný názor.

2.5.1 Popis výrobku nebo služby

Pokud v rámci podnikatelského plánu bude nabízen produkt, měl by být v této části popsán jeho fyzický vzhled, k čemu slouží a jaké má vlastnosti. Jestliže je výrobek nějak technicky náročnější, měl by být popsán bez odborných výrazů tak, aby mu každý rozuměl, čtenář totiž nemusí být odborník. Také se zde uvádí, jestli se jedná o zcela nový produkt, nebo jestli už je na nějakém trhu nabízen. K většině produktů je třeba servis, montáž, proškolení o užívání, či poradenské služby. Proto je vhodné k popisu produktu nabídnout i potřebné služby, a zda budou poskytovány v rámci nabízeného produktu nebo jen jako nadstandardní služby. Od toho se odvíjí výsledná cena pro zákazníka (Srpová, 2007, s. 13).

2.5.2 Konkurenční výhody a zájem zákazníka

Jako první je důležité nepodcenit situaci a předem zjistit, zda by potenciální zákazníci měli o nabízený produkt či službu zájem. Zároveň je podstatné stanovit si, na jaké zákazníky se bude podnik primárně zaměřovat. V dnešní době je totiž ve všech odvětvích velmi silná konkurence a nově nabízený produkt nebo služba musí být zajímavější než ostatní. V této podkapitole je tedy cílem ujistit čtenáře, že právě výše popsany produkt nebo služba je lepší než u konkurence a že o něj bude velký zájem. Může se toho dosáhnout například nižší cenou, dodávek „just in time“, profesionálnějším servisem, jiným provedením či lepší kvalitou (Srpová, 2007, s. 14).

2.6 Cíle podniku

Udělat první krok a začít podnikat může mít různé důvody – od seberealizace přes uspokojení potřeby až po uplatnění vědeckého pokroku (Srpová, Řehoř, & kolektiv, 2010, s. 23). S důvodem vzniku podnikání přichází i jeho samotný cíl. Jak uvádějí Wohe a Kislingerová (2007, s. 62): „Činnost podniku začíná konkretizací podnikových cílů“.

Cíl je obecně nějaký budoucí stav, kterého chceme dosáhnout. Pro většinu firem se považoval, za hlavní cíl maximalizace zisku a to bez ohledu na rizika a časové dimenze, což je tzv. klasický přístup (Taušl Procházková, 2017, s. 28). V současné době se považuje za primární cíl snaha zabezpečit existenci a rozvoj podniku (Synek & Kislingerová, 2010, s. 58).

Ve velké společnosti a malém podniku jsou velmi často odlišnosti i co se týče cílů. Zatímco u velkých společností jsou většinou vlastníci akcionáři, u malých firem je to pouze jeden podnikatel. A právě jeho cíle jsou například „být svým pánem“, mít trvalou práci, splnit si svůj sen či vést rodinný podnik. Na to, ale často potřebují, aby hodnota jejich firmy neustále rostla. Za to akcionáři nechávají řízení firmy jako takové na manažerech, kteří uskutečňují primární cíl - maximalizace hodnoty pro vlastníky (Synek & Kislingerová, 2010, s. 64).

Před sestavováním cílů by se měla určit mise a vize podniku. Mise v písemné formě popisuje současný a budoucí stav podniku. Dále specifikuje přání, důvod existence a aktivity firmy. Vize formuluje budoucí stav a hlavní cíle podniku z dlouhodobějšího hlediska. Vize by měla být motivující, inspirativní a dosažitelná. Na základě vize podniku lze odvodit i cíle, které musí být sestaveny SMART. Výraz SMART udává, jaké vlastnosti musí cíle mít:

- specifické – srozumitelné, dobře popsáné, motivující,
- měřitelné – kvantifikovatelné,
- akceptovatelné – přijímané od všech zúčastněných,
- realistické – dosažitelné,
- termínované – stanoven termín dokončení.

(Srpová, Řehoř, & kolektiv, 2010, s. 130 - 131)

2.7 Potenciální trhy

Při analýze trhu je důležité definovat okolí podniku, které může přispět při identifikaci potenciálního trhu. Žádný podnik není oddělen od okolního světa, oklopují ho prvky, které ho silně ovlivňují, zatímco podnik nemá tak významný vliv na okolí. Tím, že působí prvky okolí na podnik, reagují tak i na sebe, a tím přináší podniku jak příležitosti, tak i nutnost reagovat

na konkurenci a hrozby. Podnikatelské okolí lze rozdělit na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Interní prostředí, tedy mikroprostředí, ovlivňuje podnik pouze svými aktivitami, jako je například organizace podniku, zaměstnanci či způsob financování podniku. Do mezoprostředí patří například zákazníci, konkurence, dodavatelé a distribuce, proto je schopen podnik zčásti tyto vlivy ovlivnit (Taušl Procházková, 2017, s. 24, 26). Externí prostředí, tj. makroprostředí, nezávisle ovlivňuje dění v podniku a dle Synek a Kislingerová (2010, s. 15 - 20) se dělí na:

- geografické – lokalizace a dostupnost podniku, řízení logistiky,
- sociální – důsledky činnosti podniku na okolí, sociální odpovědnost,
- politické a právní – sféra právních úkonů a politických stran,
- ekonomické – hospodářská situace (výrobní faktory, daně, měnový a devizový vývoj),
- ekologické – ochrana životního prostředí (znečištění ovzduší a vod, zacházení s odpady, obaly a nebezpečnými látkami),
- technologické – technické a technologické pokroky (vyšší efektivita a konkurenceschopnost, negativní vliv na ekologii a společnost),
- etické – vhodné postoje (k zaměstnancům a zákazníkům), soulad se spravedlností a správností (kampaně, soutěže),
- kulturně historické – dlouhodobé rozvíjení ekonomiky díky vzdělání a kulturním vývojem obyvatel.

Po analýze okolí podniku je nutné sestavit celkový a cílový trh daného podnikatelského plánu. Celkový trh zahrnuje všechna možná využití nabízeného produktu či služby. U sestavování podnikatelského plánu je důležité určit, vymežit a popsat na jaký cílový trh se zaměří v rámci celkového trhu. Popis cílového trhu je zaměřen na zákazníky, kteří mají o produkt či službu zájem, jsou ochotni za něj zaplatit a jsou pro něj přístupní (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011, s. 19 - 20).

Pro snazší vymezení cílového trhu slouží segmentace trhu, respektive zákazníků, tvořena dle potřeb a přání zákazníků. Trh se segmentuje dle různých charakteristik, existují dva možné způsoby, jak je definovat. První varianta spočívá v přesném určení třech deskriptivních charakteristik (geografie, demografie a psychografie) a následném analyzování odlišností mezi segmenty a potřebou zákazníka. Druhý způsob segmentace se provádí formulací behaviorálních charakteristik. Zkoumá se, zda zákazník zná nabízený produkt či službu, jak reaguje na možné benefity nebo jaké má k produktu či službě postoje (Kotler & Kellner, 2013, s. 252).

2.7.1 Analýza zákazníků

Vztah podniku se zákazníkem lze popsat podle dvou metod. Jedna z metod je takzvaná B2C (business to customer), kdy se podnik zaměřuje na prodej koncovým zákazníkům. Metodu B2B (business to business) používají podniky, které služby nebo produkty dále prodávají jiným firmám. Počet zákazníků na B2B trhu je obvykle menší, za to se většinou jedná o velké zákazníky. S tím souvisí i to, že je obchod na profesionálnější úrovni, probíhají častější prodejní návštěvy, mezi zákazníky a prodejcem je těsnější vztah a poptávka po produktu či zboží je odvozená. Na základě těchto metod je důležité si uvědomit, na jakém trhu se bude celý obchod pohybovat a na jaké zákazníky se má podnik zaměřit (Kotler & Kellner, 2013, s 221-222).

V rámci podnikatelského plánu je dále nutné zjistit, kde bude produkt či služba poskytována, na jaké zákazníky je nutné se zaměřit a jak motivovat potenciálního zákazníka ke koupi. Pokud je podnikový plán zaměřen na obchod B2C, je důležité si zjistit zvyklosti zákazníků, co a jak často nakupují (Taušl Procházková, 2017, s. 124).

Pro hledání potenciálních zákazníků lze využít již existující data umístěna v počítačových databázích. Například CRM systém slouží k shromažďování informací o zákazníkovi. Dále můžeme hledat zákazníky pomocí internetu, výzkumu, nebo v katalogu firem. Výsledkem analýzy zákazníků by měl být celkový přehled potenciálních zákazníků, podle kterého lze odhadnout následný vývoj poptávky (Lošťáková, 2005, s. 95).

2.8 Analýza konkurence

V rámci mezoprostředí je důležité definovat, kdo je pro podnik konkurentem. Dle Šafrové Drášilové (2019, s. 77) je podstatné stanovit:

- kolik konkurentů se na trhu vyskytuje,
- jaká je jejich působnost – zda působí lokálně, na více trzích, či dokonce globálně,
- jaká je struktura trhu – jestli je trh ovládaný monopolem, převládajícím podnikem s menšími konkurenty, nebo několika přibližně stejně velkými podniky,
- jaké jsou vzájemné vztahy – zda konkurenti spolupracují, anebo spolu soutěží,
- jaké jsou možné hrozby od nového konkurenta – co jiným podnikatelům brání a naopak nabízí vstup na trh.

Pro analýzu konkurenční síly v rámci odvětví lze použít Porterův model pěti sil. Cílem modelu je definovat jaké síly na podnik působí a identifikovat, které z nich mohou mít na podnik z hlediska budoucího vývoje velmi silný vliv. Pokud je zjištěno, že se objevily nějaké ukazatele,

je nutné na ně rychle reagovat, vyrovnat se s nimi a popřípadě je proměnit ve prospěch podniku (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010, s. 131 – 132).

Porterova analýza klasifikuje pět konkurenčních sil v daném odvětví, které pro podnik tvoří:

- **Současná konkurence**, za kterou se považují ti, kteří již na trhu působí a řeší stejné, nebo podobné problémy. Je podstatné, jaký vztah si podnik vybudoval se současnými konkurenty, jak se navzájem respektují a spolupracují. Nicméně je vhodné zjistit, kdo mezi současné konkurenty patří, kolik jich je, v čem jsou dobří, nebo špatní a jak se jim finančně daří.
- **Potenciální konkurenti**, kteří na trhu sice ještě nepůsobí, ale plánují na něj vstoupit, nebo je to alespoň do budoucna dost pravděpodobné. Při analýze potenciální konkurence, kteří plánují vstoupit na trh, je podstatné sledovat veřejné prohlášení, účasti v soutěžích, nebo na prezentacích. Proto je příhodné mít všeobecný rozhled a kontakty v odvětví.
- **Substituty** jsou podobné produkty, které nahrazují produkty jiným způsobem či provedením. Substituty jsou často opomíjeny a podceňovány i přes to, že u zákazníka není někdy důležitý tolik produkt jako takový, ale například kvalita, cena, rychlost a provedení. Čím více je na trhu substitutů, tím více má zákazník možností na výběr a tím má podnik těžší uplatnění na trhu.
- Pokud má podnik na výběr vícero **dodavatelů**, kteří dodávají podobné produkty, nepodstupují takové riziko, jako když je podnik závislý jen na jednom dodavateli. Největší problém při hledání nového dodavatele nastává tehdy, jestliže je jich málo, nebo pouze jeden a může si diktovat podmínky a ceny, které mohou dále ovlivnit obchod se zákazníky podniku.
- Pokud má podnik velké množství **zákazníků** a jejich podíl na celkových tržbách je velmi malý, pak by případný odchod zákazníka ke konkurenci pravděpodobně podnik neměl nijak významně nezasáhnout. Naopak je pro podnik rizikem, jestliže má zákazník značný podíl na zisku, možnost odejít ke konkurenci, nebo není možné z různých důvodů vyjednávat o obchodních podmínkách. V neposlední řadě je velkým rizikem, pokud má podnik málo, nebo dokonce jen jednoho zákazníka.

(Šafrová Drášilová, 2019, s. 77 - 83).

2.9 Marketingová strategie

Podle Kotlera a Kellnera (2013, s. 35) je pojem marketing zaměřen na identifikaci a uspokojování lidských či společenských potřeb, neboli „uspokojování potřeb ziskově“.

Marketingová strategie se zaměřuje na tři hlavní úkoly:

- vybrat cílový trh: dle segmentace trhu, na základě velikosti a kupní síly,
- určit tržní pozici produktu: zaujmutí prostoru na trhu v rámci konkurence (identifikace, výběr a následná propagace konkurenční výhody),
- sestavit marketingový mix: kombinace nástrojů (působení na přání a potřeby zákazníků).

(Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011, s. 22 - 23)

Na základě těchto úkolů je doporučeno naplánovat marketingový mix podniku, který lze označit zkratkou „4P“. Každé jedno „P“ představuje pojem vycházející z anglického názvu:

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

V praxi se často používá „zákaznický marketingový mix 4C“, který se zaměřuje přímo na vztahy se zákazníky:

- customer (zákazník),
- cost (náklady na zákazníka),
- convenience (dostupnost),
- communications (komunikace).

(Kotler & Armstrong, 2004, s. 106 - 107)

2.9.1 Marketingový mix („4P“)

Prvním bodem marketingového mixu je **produkt**, který z marketingového pohledu může být cokoliv, co se dá koupit a prodat, ať už se jedná hmatatelnou věc, službu, myšlenku nebo místo. Produkt má několik částí a za nejdůležitější je považováno samotné jádro, které představuje podstatu užítka zákazníka. Jádro obklopuje vlastní produkt, který tvoří: kvalita, značka, balení, design a styl produktu. Nedílnou součástí produktu jsou potřebné reklamace, instalace, platební

podmínky, záruky a dodatečné služby, které jsou zahrnuty v poslední části produktu, tedy rozšíření produktu (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010, s. 201).

Dalším uvedeným nástrojem je **cena** o které se diskutuje v každém podniku. Cena produktu se může stanovit pomocí nákladů na výrobu, poptávce po produktu nebo dle stávající ceny konkurence. Před samotným prodejem je důležité stanovit ochodní podmínky, tedy rabaty nebo dodací a platební podmínky. Pokud je zaváděn na trh nový produkt, je třeba se rozhodnout jakou cenovou strategii zvolit. Existuje buďto strategie vysokých cen, která spočívá v nastavení tak vysoké ceny, aby se produkt stal dostupný jen pro zákazníky, kteří vyžadují přepychové a moderní zboží. Časem se cena snižuje a produkt se dostává i mezi ostatní zákazníky. Dále je tzv. strategie nízkých cen, pomocí které podnik usiluje o co nejrychlejší proniknutí na trh a získat tak co největší podíl na trhu, proto stanoví extrémně nízké ceny. (Taušl Procházková, 2017, s. 227 - 229).

Distribuce se zaměřuje na způsob přesunu produktu od výrobce až k zákazníkovi, tedy aby byl produkt ve správných časech, na správném místě, v požadované kvalitě a množství. K docílení těchto požadavků slouží vhodná organizace prodeje, kterou představuje po celou dobu správně určená distribuční cesta. Je důležité zvolit jakým způsobem bude distribuční cesta probíhat, zda se bude jednat o přímý či nepřímý prodej, kolik a v jaké formě se zde bude angažovat zprostředkovatelů (například obchodní zástupci, agentury, pojišťovny) a kolik obchodních úrovní bude uskutečněno v rámci distribuční cesty. Přímý prodej spočívá v prodeji zboží od výrobce rovnou k zákazníkovi, buďto přímo ve výrobních prostorech, nebo pomocí prodejních automatů, zásilek a e-shopu. Do nepřímého prodeje zasahují mezičlánky, kteří zboží přepravují dál, jedná se o maloobchody, velkoobchody a zprostředkovatele (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010, s. 213).

Marketingová komunikace, respektive propagace, je ovlivňování nákupního chování zákazníků pomocí různých metod a nástrojů. Za nejznámější nástroje se považuje:

- Reklama: Placená a rychle šířící se verze komunikace, například: masmédiá (televize, rádio, tisk), vnější (plakáty), letáky nebo loga.
- Podpora prodeje: Impuls stimuluje k nákupu, pomocí bonusů, kupónů, klubových karet, vzorků či soutěží.
- Osobní prodej: Přímé setkání se zákazníkem (veletrhy, výstavy, neformální či osobní setkání).

- Public relations: Pozitivní přístup a image podniku podporovaný například: sponzorováním, charitativními akcemi, konferencemi nebo interview.
- Přímý marketing: Získávání a poskytování informací zákazníkům na základě sms, telefonu, poštovní zásilky nebo e-mailu.

(Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010, s. 219-224)

2.10 Realizační projektový plán

Součástí podnikatelského plánu by měl být i harmonogram, který popisuje jednotlivé kroky a činnosti. Toho lze dosáhnout pomocí diagramu, jehož součástí jsou úsečky, znázorňující aktivity, podle kterých lze zpozorovat, kdy úkony začínají a kdy končí (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011, s. 27).

2.11 Finanční plán

Na základě předchozích kapitol je podstatné sestavit finanční plán, který vyčísluje náklady vynaložené na všechny položky podnikatelského plánu a řeší návrh příjmů na základě odhadované poptávky. Finanční plán dále obsahuje především bod zvratu, základní finanční ukazatele, z nichž je možné vydedukovat návratnost investice, finanční výkazy a v neposlední řadě možnosti financování. Finanční plán by měl vždy počítat s optimistickou, realistickou a pesimistickou variantou situace na trhu (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59 - 60).

Nejběžnějšími chybami při sestavování finančního plánu bývá zaměňování příjmů s výnosy, nákladů s výdaji a zisk s cash flow, neboli peněžním tokem (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011, s. 28). Za peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů se považují **náklady**. **Výdaje** jsou oproti nákladům skutečné peníze, které z podniku odcházejí, aniž by muselo docházet ke spotřebě výrobních faktorů. **Příjmy** jsou peněžní obnosy, které podnik reálně fyzicky přijme, za to u **výnosů** nezáleží, zda došlo k uhrazení peněžní pohledávky. Jedná se o finanční ohodnocení činností a aktivit podniku (Taušl Procházková, 2017, s. 95, 105).

Analýza bodu zvratu se využívá například ke zjištění minimální ceny, maximální variability nákladů na kus nebo potřebného počtu vyrobených či prodaných kusů. Bod zvratu někdy též mrtvý bod, bod krytí nákladů, bod zisku nebo kritický bod rentability, reprezentuje takový stav podniku, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. Což znamená, že podnik již nevykazuje žádné ztráty, ale ještě ani nedosahuje zisku (Synek & Kislingerová, 2010, s. 47 - 48).

Mezi nejčastější a nejpoužívanější **finanční ukazatele** patří dle Srpové (2020, s. 159 - 161) rentabilita investice (ROI) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Pokud podnik nemá žádný cizí kapitál, oba dva ukazatele vykazují stejnou hodnotu. K výpočtu ROE je nutné znát čistý zisk a velikost vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investovaný (vlastní) kapitál}} \quad (1)$$

Způsoby financování v podniku lze rozdělit dle původu kapitálu na:

- Vnitřní (interní) – Financování na základě výsledku hospodářské činnosti, tj. zisk (samofinancování), dlouhodobé rezervy a odpisy.
- Vnější (externí) – Financování pomocí kapitálu vstupujícího z vnějšku lze rozdělit na:
 - Vlastní zdroje – Jedná se například o základní kapitál, akcie a podíly.
 - Cizí zdroje – Za které se považují například půjčky (bankovní, dodavatelské, odběratelské), dlužní úpisy, leasing nebo faktoring.

(Synek & Kislingerová, 2010, s. 245 - 247)

2.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika projektu

Pro kontrolu vnitřního a vnějšího prostředí lze využít **SWOT analýzu**, díky které podnik zjistí, jaké postavení na trhu zaujímá. Název SWOT představuje vždy první písmeno z anglických slov:

- S – strengths (silné stránky) = znalosti a zkušenosti s odvětvím, kvalifikovaní zaměstnanci, kvalitnější služby oproti konkurenci nebo dobrá pověst podniku,
- W – weaknesses (slabé stránky) = nedostatek finančních prostředků, nekvalifikovaní zaměstnanci, nebo nedostatek zkušeností,
- O – opportunities (příležitosti) = nenahraditelnost, nalezení díry na trhu, rostoucí trh práce nebo snižování nákladů díky úsporám z rozsahu,
- T – threats (hrozby) = inflace, substituty, nebo rostoucí konkurence.

(Kotler & Kellner, 2013, s. 93)

S honbou za cílem dosáhnout co nejvyššího zisku, úspěšnosti či nejlepšího postavení na trhu souvisí rizika. Na podnik můžou mít buďto pozitivní vliv, který motivuje k úspěchu a rozvoji celé ekonomiky, nebo negativní vliv, při kterém se naopak projevují rizika, které mohou způsobit ztráty podniku, někdy až bankrot. K tomu aby se dalo předejít tak fatálním následkům, je dobré v první řadě sestavit analýzu rizik projektu. Na základě definice rizikových faktorů se určí jejich význam a navrhne se opatření (Fotr & Souček, 2005, s. 135 - 141).

Pro určení faktorů rizik lze využít zkušenosti na základě podobných projektů v minulosti, například: rozčleněním projektu podle fází nebo oblastí, hledáním míst, kde mohou nastat problémy nebo poruchy (časové kolize, nedostatek lidských zdrojů), zpochybňováním významných faktorů (cena surovin, energií, prodejní ceny), nebo využitím post auditu projektů. Po nalezení faktorů rizik se určuje jejich významnost, buďto expertně nebo na základě citlivostní analýzy. Nejčastěji se využívá externí posouzení, které spočívá v grafickém vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzitě negativního vlivu (Fotr & Souček, 2005, s. 142 - 145).

Jako poslední je důležité naplánovat opatření proti rizikům, čehož lze dosáhnout například použitím těchto strategií:

- Vyhnutí se riziku – Vysoká pravděpodobnost a významný dopad rizika na projekt. Úplné eliminování rizika pomocí radikálních kroků (například riziko = povodňová oblast, opatření = přesunutí stavby).
- Přenos rizika – Přenesení rizika na třetí subjekt (pojištění).
- Zmírnění rizika – Velmi pravděpodobné riziko s mírným dopadem na projekt (například riziko = nedostatek pracovní síly, opatření = najmutí brigádníků).
- Přijmutí rizika – Jestliže riziko projekt nijak významně neohrožuje a neexistuje možnost, jak jej ošetřit. Lze riziko pouze monitorovat, nebo sledovat a následně stanovit řešení, pokud by riziko nastalo.

(Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, s. 54)

3 Představení podniku

Před sestavením podnikatelského plánu je nutné nejprve představit podnik KARKO PAPER s.r.o. Jako první je popsán vznik a následný vývoj podniku. V druhé podkapitole je popsána současná situace v podniku a představení sortimentu, který nabízí. V neposlední řadě jsou nastíněni nejčastější odběratelé.

3.1 Vznik podniku

Společnost KARKO PAPER s.r.o. je dnes již 21 let dodavatelem nejrůznějších výrobků v oblasti papírové hygieny a to nejen v západočeském kraji. Stávající vlastník společnosti se rozhodl podnikat v oblasti obalových materiálů v Domažlicích roku 1995 (KARKO PAPER, 2019).

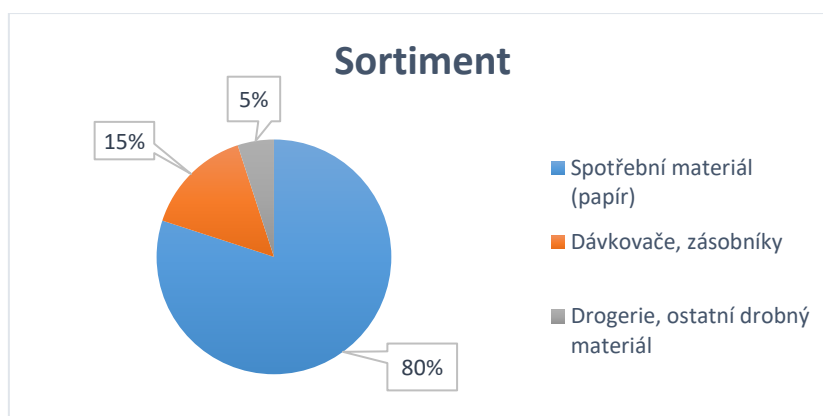
Postupný vývoj obchodu a rostoucí konkurence přiměly majitele v roce 2002 k hledání partnerů i v zahraničí a rozšířit tak portfolio produktů o papírové hygienické produkty. S rostoucím prodejem hygienických produktů docházelo k postupnému utlumení prodeje obalového materiálu. V roce 2011 se podnik přestěhoval do Plzně z důvodů potřeby větších skladových prostor a přiblížení se zákazníkům. Nové skladovací prostory jsou takřka třikrát větší, než původní skladovací prostory v Domažlicích (KARKO PAPER, 2019).

3.2 Současná situace v podniku

V současné době firma nabízí více než 400 produktů, téměř 1 000 palet zboží skladem v hodnotě minimálně 8 mil. Kč na ploše 2 000 m². Výrobky společnost zasílá či sama rozváží po celé ČR do 48 hodin. Také je možné si zboží vyzvednout v centrálním plzeňském skladu (KARKO PAPER, 2019).

Velkoobchod KARKO PAPER s.r.o. nabízí dodávky papírové hygieny, například toaletní papír, ručníky, ubrusky, nebo kuchyňské role. K tomu nesmí chybět samozřejmě zásobníky jak na toaletní papír, tak na ručníky a dávkovače mýdla. Dále se zaměřuje na úklidovou chemii na profesionální úklid, i domácí použití. Jejich sortiment zahrnuje i průmyslové role, netkané textilie, podložky pod pacienty, mopy či úklidové vozíky. Pomocí níže uvedeného grafu je znázorněno procentuální rozložení sortimentu podniku.

Obr. 1: Podíl sortimentních skupin na obratu podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Největšími spotřebiteli sortimentu KARKO PAPER s.r.o. jsou školy, nemocnice, úřady, firmy a další instituce. Firma realizovala již několik zajímavých zakázek, například ve VUT Fakultě elektrotechniky a komunikačních technologií v Brně, na Západočeské univerzitě v Plzni nebo Fakultní nemocnici v Plzni. Mezi významné zákazníky patří největší dodavatelé kancelářských potřeb v ČR.

4 Konkrétní podnikatelský plán

Na základě předchozí kapitoly obsahující teoretické poznatky autorka sestavila plný podnikatelský plán pro podnik KARKO PAPER s.r.o., ve kterém pracuje jako externí spolupracovník. Podnikatelský plán se zaměřuje na zavedení nového bezdotykového dávkovače dezinfekce na českém trhu.

Vlivem zvýšené poptávky po podobných produktech na celosvětovém trhu, začal anglický výrobce KENNEDY vyrábět novou produktovou řadu dávkovačů. Reagoval tak na situaci pandemie SARS-COVID 19 a v prosinci roku 2020 představil podniku KARKO PAPER s.r.o. nový produkt, bezdotykový dávkovač dezinfekce. Pandemie podobná SARS-COVID 19 může nastat kdykoliv v budoucnu, proto poptávka po hygieně rukou bude mít stále rostoucí tendenci.

Níže uvedený podnikatelský plán obsahuje nejen popis, distribuci a cenotvorbu produktu, ale především se zaměřuje na podnikatelskou příležitost, analýzu konkurence a zákazníků, působení podniku na trhu a řešení případných rizik projektu.

4.1 Úvod a účel dokumentu

Účelem podnikatelského plánu je přesvědčit jednatele firmy KARKO PAPER s.r.o. o výhodnosti a ekonomické návratnosti nového produktu, konkrétně bezdotykového dávkovače na dezinfekci, který chce uvést na trh autorka, jakožto externí spolupracovník. Produkt má vysoký potenciál vzhledem k vývoji viru SARS-COVID 19 jak v České Republice, tak ve světě.

Podmínkou pro získání výhradního zastoupení bezdotykového dávkovače na českém trhu je uzavření smlouvy mezi firmou KARKO PAPER s.r.o. a dodavatelem KENNEDY, která v Anglii vyrábí tyto produkty, za předpokladu, že firma KARKO PAPER s.r.o. nakoupí alespoň 3 000 kusů první rok. Další podmínkou pro uvedení produktu na trh je předložení přesvědčivých ukazatelů jednatelem, ukazující, že produkt bude u potenciálních zákazníků žádaný a bude na trhu úspěšný.

4.2 Popis podnikatelské příležitosti

Firma KENNEDY se již od roku 1961 zaměřuje na výrobu integrovaných hygienických systémů pro toalety pomocí inovativních metod. Je držitelem certifikátů ISO 9001 a ISO 14001, díky kterým garantuje kvalitu a organizaci výrobních procesů. Firma investuje do nových produktů každoročně nemalé finanční prostředky. V prosinci roku 2020 byl firmě KARKO

PAPER s.r.o. představen nový produkt, bezdotykový dávkovač dezinfekce, který reaguje na situaci ohledně SARS-COVID 19.

Vzhledem k tomu, že se pandemická situace prozatím nezlepšuje, předpokládá se, že na veřejných místech budou stále nařízené u vstupu dezinfekční prostředky, kterými by si lidé měli dezinfikovat ruce. Oproti jiným dávkovačům je největší výhodou při používání bezdotykového dávkovače snižování výskytu bakterií. Hlavní podnikatelská příležitost vzniká tedy na základě zvýšené poptávky po hygieně rukou. I po uplynutí pandemické situace je velmi pravděpodobné, že se zvýší zájem o hygienu rukou a lidé si budou nadále ruce dezinfikovat.

Popis výrobku

Jedná se bezdotykový dávkovač dezinfekce vyroben v Anglii, který při použití stojanu může být umístěn všude, kde je potřeba. Většina konkurenčních výrobků používá výměnné kartridže, které jsou většinou drahé a neekologické. V tomto dávkovači je kartridž dolévací. Příslušenstvím k tomuto dávkovači může být dezinfekce v kanystru nebo stojan pro umístění do prostoru.

Jelikož se jedná o bateriový přístroj, není nutná odborná instalace. Dávkovač se dá buďto přišroubovat či přilepit na zeď, nebo umístit na přenosný stojan. Detailnější popis produktu je uveden v kapitole 4.6.1, zde se jedná pouze o prvotní informace.

Konkurenční výhody a zájem zákazníka

Za největší konkurenční výhodu lze považovat nezastupitelnost a jedinečnost produktu. Náhradou bezdotykového dávkovače může být dávkovač dotykový. Ten bývá většinou levnější díky nenáročné výrobě, ale za to méně hygienický. Na základě vlastních zkušeností je zřejmé, že dotknout se čehokoliv na veřejném prostranství je dosti nepříjemné, proto bude vzrůstající trend vše pokud možno bezdotykové, počínaje automatickým otevíráním dveří, vodovodní baterií přes dávkovač mýdla/desinfekce až po osušení rukou. Za další substitut lze považovat jakýkoliv nedolévací, tedy kartridžový, dávkovač. Tyto dávkovače jsou většinou dražší, protože nádoba má specifické rozměry odpovídající dávkovači a každá kartridž obsahuje certifikovaný mechanismus. Ne každá země povoluje užívat dolévací dávkovače, legislativa v České Republice to ale umožňuje, což je velkou výhodou. V České Republice je mnoho konkurenčních dávkovačů, ale žádný z nich není bezdotykový, na dezinfekci, vyroben z vysoce kvalitního ABS plastu a zároveň dolévací.

Vzhledem k tomu, že je produkt vyroben v Evropě a výrobky „Made in England“ stále garantují vysokou kvalitu, jeho další konkurenční výhodou je kvalita použitých materiálů, součástek a dostupnost náhradních dílů.

Pro zjištění zda by o produkt byl u zákazníků zájem bylo provedeno dotazníkové šetření, které je podrobněji popsáno a vyhodnoceno v podkapitole 4.4.1.

4.3 Cíle podniku

Aktuální mise podniku KARKO PAPER s.r.o.: „Široký sortiment za příznivé ceny, kvalita produktů, spolehlivost dodávek, dostatečné skladové zásoby a odbornost zaměstnanců firmy v daném oboru.“

Vize podniku zní: „Chceme se stát do dvou let jedním ze třech největších distributorů papírové hygieny segmentu AFH (away from home), tedy produktů, které nejsou primárně určeny pro domácí použití.“

Dle autorky bude část mise zmiňující široký sortiment ve stávajících skladových prostorách problematická. Co se týče vize, je segment AFH vysoce konkurenční, přesto je možné stanovený cíl splnit.

Cílem podniku je uvést 1. 4. 2021 na trh bezdotykový dávkovač na dezinfekci a prodat alespoň 3 000 kusů za rok, na základě sestaveného podnikatelského plánu odsouhlaseným jednatelem firmy KARKO PAPER s.r.o. Cíle jsou sestaveny dle vlastností SMART v níže uvedené tabulce.

Tab. 2: SMART cíle

SMART	Cíl
S – Co je cílem?	Uvést na trh bezdotykový dávkovač na dezinfekci.
M – Jak bude cíl kvantifikován?	Prodat alespoň 3 000 kusů za rok.
A – Je cíl přijatelný?	Musí být akceptován jednatelem firmy.
R – Je cíl dosažitelný?	Ano, na základě sestaveného podnikatelského plánu.
T – V jakém termínu bude cíl uskutečněn?	Prodej bude spuštěn 1. 4. 2021.

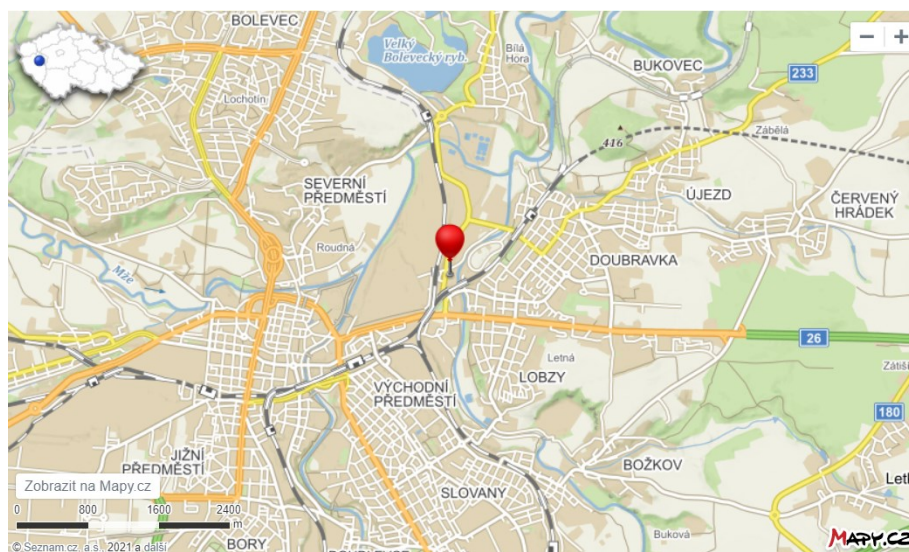
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.4 Potenciální trhy

Sklad podniku se nachází v areálu Arazim v Plzni, sídlu západočeského kraje. Z geografického hlediska je lokalizace podniku blízko dálnice, což je velmi strategické umístění kvůli dostupnosti. Skladové prostory jsou uzpůsobeny pro zajišťování logistiky kamióny. Nejbližší

konkurence firmy KARKO PAPER s.r.o. je v Plzni, ale jedná se o dovozce španělského výrobce Losdi.

Mapa 1: Sklad podniku



Zdroj: Mapy.cz, 2021

Okolí ze sociální a kulturně historické oblasti nemají na podnik nijak významný vliv. Za to z právního a politického hlediska může mít dopad na fungování podniku platná legislativa týkající se hygieny, například nařízení vlády umístit nádoby s dezinfekčními prostředky u každého prodejního místa. Díky dovozu zboží ze zahraničí působí na podnik z ekonomické stránky především vývoj směnného kurzu české koruny ke světovým měnám.

V rámci ochrany životního prostředí se ve firmě řeší nakládání s odpady. Dovoz potenciálního odpadu je statisticky evidován v rámci instituce Ekokom, kde je firma registrovaným členem. Firma se snaží ze zahraničí dovážet co nejekologičtější produkty, které jsou recyklovatelné a šetrné k životnímu prostředí.

Podnik se snaží fungovat efektivně, proto minulý rok investoval do nového skladovacího programu, který urychlil nejen příjem zboží, skladovou evidenci, prodej a expedici zboží, objednávkový a reklamační systém, ale nahradil i CRM systém. Tímto krokem se firma velmi technologicky posunula a zároveň nijak nezasáhla do životního prostředí.

Podnik KARKO PAPER s.r.o. se zúčastnil několika veřejných zakázek vyhlášených například Fakultní nemocnicí v Plzni, IKEM Praha nebo Policií ČR. Přičemž vždy jednal v souladu s etickými principy.

Prvotní analýza trhu je provedena na základě poptávek stávajících zákazníků. Celkový trh má velký potenciál, vzhledem k tomu, že při aktuální pandemické situaci je kladen obrovský důraz na hygienu rukou prakticky na všech místech, kde se pohybují lidé.

Cílovou skupinou firmy KARKO PAPER s.r.o. jsou dodavatelé (většinou velkoobchody) lokalizovány po celé České Republice, jejichž zákazníci jsou ze segmentů HORECA, medical a instituce. HORECA je pojem označující segment v rámci gastronomických činností. Název HORECA je tvořen slovy: HOtel/REstaurace/CAtering. Do oblasti medical spadají všechna zdravotnická zařízení od soukromých ambulancí až po fakultní nemocnice. Za instituce se považují školy, školky, kanceláře, průmyslové podniky nebo sportovní střediska.

4.4.1 Analýza zákazníků

Podnik se především zaměřuje na zákazníky, kteří dále prodávají zboží jiným firmám, tedy metodou B2B, mezi které spadají například velkoobchody s kancelářským zbožím, drogerií, distributoři hygienických potřeb a dodavatelé do zdravotnických zařízení. Pro konečné zákazníky je určen e-shop, tedy pro školy, školky nebo ordinace soukromých lékařů. Ať už jde o vztah se zákazníkem dle metody B2B nebo B2C, vždy se jedná o prodej spotřebního materiálu, tedy o potenciálně opakovaný nákup a tím pádem dlouhotrvající obchodní vztah.

Pro zjištění, zda by měli potenciální zákazníci o nabízený produkt zájem, bylo v únoru roku 2021 provedeno dotazníkové šetření. Z důvodu probíhající pandemie a snahy omezení kontaktu byl velmi jednoduchý dotazník šířen pouze prostřednictvím e-mailu. Ve skladovém programu podniku, kde jsou sbírány data o zákaznících, byli vyfiltrováni ti, kteří již nakupují podobný sortiment. Následně byli rozděleni do třech hlavních cílových skupin, pro případné hledání nových zákazníků z konkrétního segmentu. Vzniklo celkem 354 zákazníků (HORECA = 119, instituce = 182 a medical = 53), kterým byl odeslán e-mail s dotazem, zda by měli o produkt v příloze zájem. Na e-mail odpovědělo 142 zákazníků a z toho 46 uvedlo, že by rovnou měli zájem o zavedení produktu do svého sortimentu a požádali o více informací, ceník a vzorky. Autorka považuje 46 reakcí na produkt za úspěch, protože úspěšnost e-mailingu klesá z důvodu množství rozesílaných nabídek a podobných e-mailů do jednotlivých e-mailových schránek. Zároveň se většina ze stávajících zákazníků nezaměřuje přímo na dezinfekční prostředky, ale spíše na papírovou hygienu.

Obr. 2: E-mail potenciálním zákazníkům

Odeslat

Od: lucie.karaskova@karkopaper.cz

Komu...

Kopie...

Skrytá...

Předmět: Nový produkt

Připojeno: KARKO PAPER s.r.o. - nový dávkovač.pdf (1 MB)

Dobrý den,

dovolujeme si Vám představit nový produkt – bezdotykový dávkovač na mýdlo/desinfekci. Rádi bychom v rámci průzkumu zjistili, zda byste měli o tento produkt zájem. Prosíme Vás tedy touto formou o nezávislé a krátké vyjádření (stačí ANO x NE) , jestli Vás produkt zaujal. Veškeré informace o novém dávkovači jsou uvedeny v příloze. V případě dotazů nás neváhejte kontaktovat prostřednictvím našich webových stránek: www.karkopaper.cz

S přáním hezkého dne

Tým KARKO PAPER s.r.o.
 Jateční 12
 301 00 Plzeň
 Email : lucie.karaskova@karkopaper.cz
 Tel: 608 608 598

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na základě odpovědí byl proveden kvalifikovaný odhad nákupu, kde měli zákazníci nezávazně uvést, kolik bezdotykových zásobníků dezinfekce by byli schopni nakoupit u podniku KARKO PAPER s.r.o. za rok.

Tab. 3: Kvalifikovaný odhad prodeje

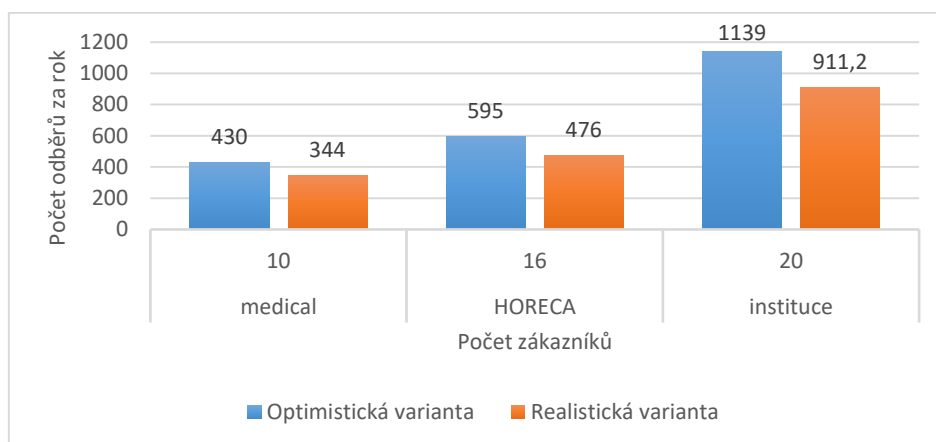
Optimistická varianta		
Cílová skupina	Počet zákazníků	Počet odběru za rok
medical	10	430
HORECA	16	595
institute	20	1139
Celkem	46	2164
Realistická varianta		
Cílová skupina	Počet zákazníků	Počet odběru za rok
medical	10	344
HORECA	16	476
institute	20	911,2
Celkem	46	1731,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Celkem odpovědělo 46 zákazníků, že jsou schopni nakoupit 2 164 zásobníků za rok, což se považuje za optimistickou variantu. Když v roce 2020 podnik KARKO PAPER s.r.o. prováděl podobný kvalifikovaný odhad prodeje zásobníku na ručníky, bylo zjištěno, že zákazníci nadhodnocují své představy u nákupu přibližně o 20 %. Realistickou variantu lze odhadnout snížením celkového počtu o 20 %, tedy přibližně 1 731 kusů zásobníků. Z toho vyplývá,

že podle realistické varianty prodejní potenciál u stávajících zákazníků, kteří na e-mail odpověděli, činí zhruba 58 % z požadovaného ročního objemu prodeje.

Obr. 3: Grafické znázornění odhadu prodeje



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.5 Analýza konkurence

Při uvádění produktu na trh je zásadní mít povědomí o počtu konkurentů působících na podnik, struktuře trhu, možných hrozeb od nového konkurenta, nebo vzájemných vztazích mezi konkurenty a podnikem. Pro analýzu konkurenční síly v rámci odvětví je použit Porterův model pěti sil.

Počet konkurentů

Podnik čelí dvou druhům konkurence. Jednak se jedná o dovozce ze zahraničí, především z Turecka, Švédska, Číny a Španělska, kteří dováží zboží přímo do České Republiky a je jich přibližně deset. Nejznámějším španělským dodavatelem v oblasti hygieny a sanitární techniky je společnost Losdi. Ti se ale zaměřují především na osoušeče rukou a zásobníky na papírové ručníky. V jejich sortimentu lze najít i dávkovače na mýdla, ale ne na dezinfekci. Obdobně je to i u švédské společnosti Tork zaměřující se na papírovou hygienu a v nabídce mají pouze jeden bezdotykový dávkovač na pěnové mýdlo. Turecká firma Rulopak nabízí řadu bezdotykových dávkovačů, jenže používaný mechanismus neumožňuje náplň dolévat, ale pouze celou kartridže vyhodit a vložit novou.

Druzí konkurenti jsou tuzemští výrobci, mezi které patří Novoplast Liberec s.r.o. a BEMETA DESIGN s.r.o. Podnik Novoplast Liberec s.r.o. vyrábí především plastové přepravky, kbelíky, lahve a uzávěry. Vzhledem k náročnosti výroby vyrábí jen malý objem manuálních dávkovačů na mýdlo a dezinfekci. BEMETA DESIGN s.r.o. se zaměřuje na výrobu doplňků do koupelen a hotelového vybavení. Nabízí i automatické dávkovače mýdla a dezinfekce na kartridže.

Vzhledem k tomu, že se tito čeští výrobci zaměřují v první řadě na jiné výrobky a vyrábí jiné typy dávkovačů, nejsou silnou konkurencí pro podnik KARKO PAPER s.r.o.

Působnost konkurentů

Výrobci distribuují produkty dalším podnikům, kteří působí v České Republice a vytváří tak další konkurenci firmě KARKO PAPER s.r.o. Vzhledem k tomu, že ne všechny podniky uvádějí v obchodním rejstříku povinné údaje, například obrat či zisk, bylo vybráno pět nejsilnějších podniků na základě znalosti trhu, na kterém se firma KARKO PAPER s.r.o. pohybuje již 21 let. Těchto pět podniků lze rozdělit v rámci působnosti na celorepublikové a lokální. Mezi celorepublikové patří firma ALFA CLASSIC, a.s. působící jak v Čechách, tak na Moravě, avšak dávkovač na dezinfekci ve svém sortimentu nemají. Druhou celorepublikovou firmou je EUROPAPIER - BOHEMIA, spol. s r. o. působící v Praze, Brně a Ostravě. Nabízí především dávkovače Tork, MP a Cormen, ale ani jeden z těchto dávkovačů není bezdotykový, na dezinfekci a zároveň dolévací.

SU – servis s.r.o., SUNEXCLEAN s.r.o. a HYGOSERVIS, a.s. působí lokálně. SU – servis s.r.o. sídlí v Českých Budějovicích a v první řadě se zaměřují na úklidovou a osobní hygienu. SUNEXCLEAN s.r.o. je plzeňská firma nabízející úklidové stroje, vozíky a mopy. Dále nabízí potřeby pro úklid, především toaletní papír, úklidové pomůcky, mýdla nebo Losdi a Tork dávkovače na mýdlo. HYGOSERVIS, a.s. sídlí v Brně a stejně tak jako ostatní firmy nenabízí bezdotykový dávkovač na dezinfekci, který by byl zároveň dolévací.

V rámci analýzy zákazníků byli zákazníci rozděleni do třech cílových skupiny, do kterých může zasahovat i konkurence, která má zcela jiné hlavní produkty. Do institucí zasahují velkoobchody s kancelářskými potřebami. Například firma PAPE-kancelářské potřeby s.r.o., sídlící v Karlových Varech, má v nabídce vedlejší produkty drogerii, mezi kterými jsou mýdla a s nimi i dávkovače. Do cílové skupiny medical distribuují i společnosti z oboru zdravotních potřeb. Například AKTIV ZDRAVOTNICKÉ POTŘEBY s.r.o. nabízí manuální i bezdotykové dávkovače, avšak za nejnižší cenu 3 545 Kč bez DPH a na skladě mají jen 10 kusů. Cílová skupina HORECA je nejvíce rozsáhlá a některé potřebné produkty lze koupit prakticky všude. GASTROMANIA CZ s.r.o., GASTRO PRODUCTION s.r.o. a společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. jsou jedni z distributorů, kteří mají ve svém sortimentu i dávkovače.

Tím, že většina firem, zaměřujících se na jiné odvětví, má bezdotykový dávkovač dezinfekce jako vedlejší produkt, je jeho cena podstatně vyšší než od u hlavních distributorů. I přes to je důležité brát v potaz i ostatní působící firmy, které na první pohled nepředstavují hrozbu.

Struktura trhu

Na českém trhu v oblasti papírové hygieny, úklidové chemie a drogerie působí podniky s menším podílem na celkovém trhu, tedy velmi segregovaném trhu. Na celkovém trhu vystupuje do popředí přibližně deset společností, mezi kterými je i podnik KARKO PAPER s.r.o. Jak již bylo zmíněno, ne všechny firmy zveřejňují povinné údaje v obchodním rejstříku, tudíž je velmi obtížné zjistit obrat, zisk nebo počet zaměstnanců. Na základě těchto údajů by se dali vyhodnotit a seřadit podniky dle obratu či velikosti.

Vzájemné vztahy s konkurenty

Tak jako většina podniků, i firmy v oboru papírové hygieny, drogerie a integrovaných hygienických systémů pro toalety, mezi sebou soutěží. Většinou se ale nejedná o nekalé soutěže. Veřejné zakázky jsou zpravidla prováděny pomocí výběrového řízení dle formalizovaných postupů a etických přístupů. Podniky v oboru se snaží navzájem respektovat a spolupracují například tehdy, když potřebují nutně dodat nějaké zboží či substituty.

Hrozby od nového konkurenta

Vhledem k náročnosti výroby, především mechanismu, nejsou schopni tuzemští výrobci vyrobit bezdotykový dolévací dávkovač dezinfekce za přijatelnou cenu. Od tuzemských výrobců jsou tedy konkurenční hrozby minimální. Potenciální hrozby mohou nastat od zahraničních výrobců, kteří mohou produkt výrobce KENNEDY napodobit, okopírovat, nebo vylepšit a použít ve svých výrobcích.

Porterův model pěti sil

- Současná konkurence – Jak je již výše uvedeno, podnik se potýká jak s tuzemskými výrobci, tak se zahraničními dovozci. Vzhledem k náročnosti výroby bezdotykového dávkovače na dezinfekci se nepředpokládají hrozby od místních výrobců. Zahraniční dovozci dodávají zboží českým distributorům působící jak celorepublikově, tak lokálně. Jedná se zhruba o deset větších a několik menších firem, přičemž uváděný nový produkt nemají ve svém sortimentu.
- Potenciální konkurenti – Na základě účasti na výstavách a prezentacích v roce 2020 v oboru papírové hygieny bylo zjištěno, že během roku 2021 konkurence nemá v plánu uvádět bezdotykový dávkovač dezinfekce od výrobce KENNEDY na český trh.
- Substituty – Náhradním produktem bezdotykového dávkovače může být dávkovač dotykový. Ten bývá většinou levnější, ale za to méně hygienický.

Za další substitut lze považovat jakékoliv nedolévací dávkovače, které jsou většinou dražší, protože nádoba se musí po spotřebování pokaždé vyměnit. Na velmi frekventovaných místech (například supermarketech) se používají dávkovací stojany, které spadají do jiné kategorie dávkovačů a jsou daleko dražší.

- Dodavatelé – Nevýhodou tohoto produktu je závislost na jednom dodavateli. Firma KENNEDY je zase závislá při výrobě na dovozu některých komponentů z Číny. Logistika a zásobování je proto pro firmu KENNEDY na prvním místě. Podnik KARKO PAPER s.r.o. s touto firmou spolupracuje již řadu let a s dodáním ještě neměli nikdy zpoždění.
- Zákazníci – Firma KARKO PAPER s.r.o. má přibližně 30 % distributorů a 70 % konečných zákazníků. Z toho zhruba 80 % obratu dělají distributoři a 20 % koneční zákazníci. Jedná se přibližně o deset největších odběratelů, kteří zboží dále distribuují, čtyřicet středních distributorů a stovky konečných zákazníků. Dle analýzy stávajících zákazníků je o nový produkt vysoký zájem jak u distributorů, tak u konečných zákazníků.

4.6 Marketingová strategie

K tomu aby byla marketingová strategie kompletní a mohla se zcela zaměřit na identifikaci lidských potřeb, je důležité k výše uvedeným analýzám sestavit marketingový mix, který dále působí na přání a potřeby zákazníků.

4.6.1 Marketingový mix („4P“)

Produkt

Bezdotykový dávkovač je vyroben z kvalitního ABS plastu, s povrchovou úpravou imitující kov o rozměrech 265 x 110 x 118 mm. V zadní části jsou předlisovány otvory pro snadné uchycení šrouby. Pro snadné otevírání je součástí balení klíček, který se vsouvá do hodní části předního víka. Přední víko je opatřeno designovým doplňkem ve tvaru elipsy, který je možný měnit dle výběru zákazníka. K dispozici jsou čtyři barvy (červená, bílá, tyrkysová a béžová) a čtyři vzory (kapky vody, uhlík, kov a dřevo). Na předním víku je nakreslen piktogram, na kterém je popsáno jak dávkovač použít.

Uvnitř dávkovače je umístěna plastová nádobka o obsahu 800 ml, uzavřena víčkem. Ve spodu nádobky je našroubovaný zpěňovací mechanismus. Na pravém boku dávkovače jsou umístěny dvě baterie s označením D, zpřístupněné pomocí stejného klíčku jako na otevírání celého

dávkače. Ve spodní části dávkače je umístěn mechanismus, který mýdlo dávkuje řízením infračerveným senzorem, který reaguje na přiblížení ruky uživatele.

Inovativní mechanismus vytvoří z jedné plné nádoby o obsahu 800 ml přibližně 2 000 dávek. Vzhledem k úspornému mechanismu, které vytvořilo vývojové oddělení KENNEDY, umožní dávkač na jedny baterie nadávkovat až 72 plných nádobek, což je zhruba 144 000 dávek. To znamená, že na frekventovaných místech, jako jsou restaurace či instituce je nutná výměna baterií jednou za dva měsíce.

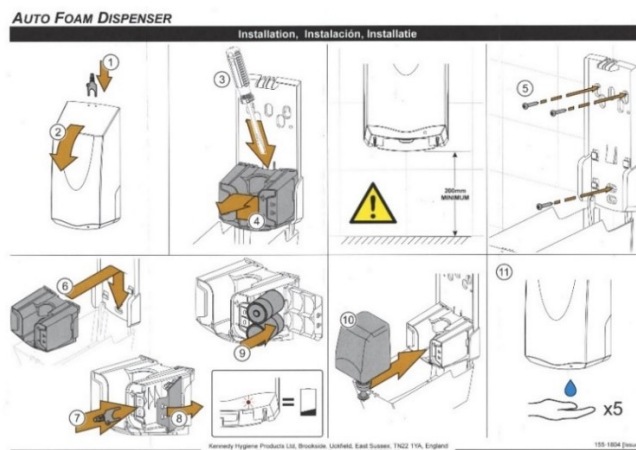
Obr. 4: Automatický dávkač dezinfekce



Zdroj: Kennedy Hygiene, 2021

Součástí balení je instalační materiál, manuál k použití a instalaci, klíček pro otvírání víka a výměnu baterií. Tím, že je produkt založený na jednoduchosti, samotná údržba je také velice jednoduchá. Při případné poruše nebo rozbití je možné vyměnit tyto celky: zadní část, přední část, designový doplněk, nádobka, víčko na nádobku a dávkovací mechanismus.

Obr. 5: Manuál k použití a instalaci



Zdroj: Kennedy Hygiene, 2021

Cena

Prodejní cena jednoho bezdotykového dávkovače byla vypočtena na základě čtyř důležitých faktorů. Spodní hranici neboli minimální prodejní cenu, představuje nákupní cena jednoho dávkovače. Horní hranice neboli maximální cena byla určena porovnáním cen podobných konkurenčních produktů dovážených ze zahraničí. Dále cenu určili zákazníci v průzkumu o cenové představě a je brána v potaz minimální marže podniku KARKO PAPER s.r.o.

Nákupní cena bez dopravy jednoho dávkovače činí 39,4 euro, přepočteno kurzem 27 Kč¹ se jedná o 1 063,8 Kč. Firma KENNEDY nabízí slevu 6 %, jestliže podnik KARKO PAPER s.r.o. nakoupí alespoň 3 000 dávkovačů ročně. Se slevou podnik zaplatí za dávkovače 2 999 916 Kč. K nákupní ceně je nutné přičíst dopravu, která na 3 000 ks činí 36 000 Kč. Nákupní cena za 3 000 ks bezdotykových dávkovačů dezinfekce včetně dopravy je tedy 3 035 916 Kč. K celkové nákupní ceně je ještě nutné přičíst i ostatní náklady a náklady na propagaci, které jsou vyčísleny v kapitole 4.7, a jedná celkem o 105 700 Kč. Celkové náklady byly vyčísleny na 3 141 616 Kč. Na jeden zásobník je přepočítaná nákupní cena přibližně na 1 047 Kč. Zároveň má podnik KARKO PAPER s.r.o. stanovenou minimální marži 25 %, která zohledňuje přiměřený zisk a režii podniku. Prodejní cena s marží tedy činí přibližně 1 308 Kč.

Na základě cenové představy zákazníků byl stanoven další faktor ovlivňující prodejní cenu. Z analýzy zákazníků byli osloveni ti, kteří projevíli o produkt zájem a byl jim rozeslán e-mail s prosbou, zda by uvedli, kolik jsou ochotni za takovýto dávkovač přibližně zaplatit.

Tab. 4 Cenová představa zákazníků

Cílová skupina	Počet zákazníků	Cenová představa
medical	16	1 756,9 Kč
HORECA	10	1 775 Kč
instituce	20	1 712,5 Kč
Celkový průměr		1 748,1 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dle cílových skupin zákazníků byla vypočtena průměrná cena, kterou jsou ochotni zaplatit za bezdotykový dávkovač dezinfekce. Celková cenová představa zákazníků byla zprůměrována na 1 748,1 Kč.

¹ Kurz je aktuální ke čtvrtému čtvrtletí roku 2020

Horní hranice, tedy maximální cena byla určena na základě analýzy podobných produktů prodávány konkurencí. Pomocí níže uvedená tabulky obsahující parametry, popis a cenu třech vybraných dávkovačů byla stanovena maximální prodejní cena.

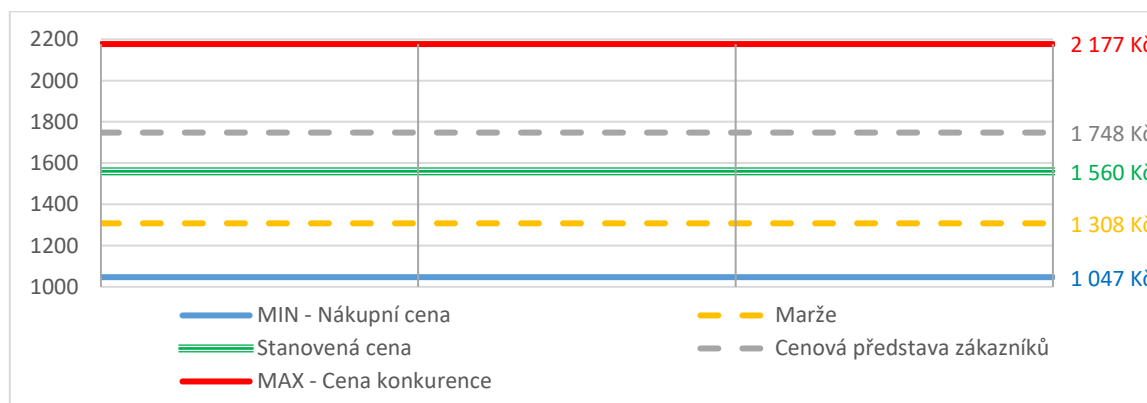
Tab. 5: Konkurenční produkty

	Bezdotykový dávkovač dezinfekce	Dávkovač tekutého mýdla bezdotykový	Dávkovač DEB PROLINE AUTODIF	Bezdotykový dávkovač dezinfekce
Distributor	EUROPAPIER - BOHEMIA, spol. s r. o.	ALFA CLASSIC, a.s.	HYGOSERVIS, a.s.	KARKO PAPER s.r.o.
Výrobce	Tork	LINEA	DEB	KENNEDY
Materiál	plast - bílý	plast ABS - bílý	plast - bílý	plast ABS
Náplň	dezinfekce	mýdlo	mýdlo	dezinfekce
Obsah nádoby	1 000 ml	1 200 ml	800 ml	800 ml
Dostupnost	20 ks	více než 70 ks	u dodavatele	3 000 ks
Dolévací	×	✓	✓	✓
Dotykový	✓	✓	✓	✓
Cena bez DPH	1 290 Kč	1 964 Kč	3 278,7 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Byly vybrány 3 produkty za ceny bez DPH: 1 290 Kč, 1 964 Kč a 3 278,9 Kč, jejichž průměrná cena je 2 177,6 Kč bez DPH. U produktu výrobce Tork je třeba zohlednit cenu náplní. Nádoby nejsou dolévací a obchodní strategie výrobce Tork je: levný dávkovač – drahá náplň. Dávkovač od výrobce LINEA je pouze na mýdlo, stejně tak, jako dávkovač DEB. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že aby byl bezdotykový dávkovač konkurenceschopný, bude potřeba produkt nabízet maximálně za 2 177,6 Kč bez DPH.

Obr. 6: Cenotvorba jednoho bezdotykového dávkovače



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Prodejní cena 1 560 Kč bez DPH, za jeden bezdotykový dávkovač na dezinfekci, byla stanovena na základě vyhodnocení čtyř faktorů tak, aby cena odpovídala cenové představě zákazníků a zároveň aby byla splněna minimální 25% marže podniku. Pokud by si zákazník zakoupil víc dávkovačů nebo by si přikoupil jiné zboží, bude mít nárok na množstevní slevu.

Distribuce

Jelikož bude zajištěno dostatek množství na skladě, je možné produkty vyexpedovat v den objednání. Zboží si lze buďto osobně vyzvednout ve skladu firmy v rámci provozní doby, nebo zaslat po celé České Republice prostřednictvím expediční služby DPD (balíky) či Gais (palety) na základě velikosti objednaného množství. Cena jednoho balíku činí přibližně 100 Kč bez DPH a palety 700 Kč bez DPH.

Marketingová komunikace

Podnik zejména využívá pro uvádění nových produktů na trh svoji 21 let budovanou databázi zákazníků, kterým rozešle e-mail, kde je mimo jiné i odkaz na webové stránky. Na stránky www.karkopaper.cz bude umístěn produkt do sekce „zásobníky, stojany a koše“, podsložky „dávkovače na tekuté mýdla“, kde budou uvedeny fotografie, návod k použití, cena a popis produktu. Obchodní zástupci budou zároveň pověřeni, během klasického režimu, oslovovat zákazníky a nabízet jim bezdotykové dávkovače po dobu 14 dní. Za normální situace by byl produkt nabízen i na prodejních a kontraktačních výstavách, ale kvůli pandemické situaci nemohl být zmíněný komunikační kanál použit.

Propagace

Na základě toho, že podnik neinvestuje do reklam nijak enormní částky a cílovou skupinou jsou především zákazníci na trhu B2B, byla zvolena propagace bezdotykového dávkovače dezinfekce pomocí letáků, reklamy prostřednictvím Google Ads, reklamy na sociální síti Facebook a pronájmu reklamních ploch. Tyto zvolené propagační prostředky jsou již osvědčené, zákazníci vyžadují především letáky a reklamy na sociálních sítích, které se dají poskytovat dalším zákazníkům. Reklamní plochy umožní podniku nejen upoutat zákazníky na nový produkt, ale budou zároveň i reklamou firmy. Konkrétně bude navrženo a vytištěno 2 000 kusů letáků o velikosti A5 a 1 000 kusů letáků o velikosti A4, kde budou uvedeny fotografie, návod k použití a veškeré potřebné informace o produktu. Následně bude umístěna reklama na Google Ads po dobu 14 dní, stejně tak jako na sociální síti Facebook, kde má KARKO PAPER s.r.o. svůj firemní profil. Umístění reklamních ploch bylo vybráno dle nejčastějšího výskytu potenciálních zákazníků, tedy v Plzni, Praze a Brně. Celkem bude pronajato 90 reklamních

ploch v podobě plošných reklam (mostní konstrukce, stojany u silnic), po dobu 14 dní. Náklady na propagaci jsou uvedeny níže, ve finančním plánu.

Podpora prodeje

Pro podporu prodeje slouží akční balíček, kde si zákazník může koupit 5 kanystrů dezinfekce a k tomu dostat zdarma bezdotykový dávkovač dezinfekce.

Obr. 7: Akční balíček



The advertisement is set against a dark blue background. At the top right, a yellow speech bubble contains the price '4 926 Kč'. The main title 'AKČNÍ BALÍČEK – dezinfekce na ruce 5L' is in yellow. Below it, the text 'Pět kanystrů dezinfekce na ruce FINE SOL + bezdotykový dávkovač dezinfekce' is in white. The central image shows a white 5L hand sanitizer bottle and a white touchless dispenser, separated by a plus sign and the text '5 ks'. At the bottom, two lines of white text provide product details: 'Antiseptická dezinfekce na ruce (kód 010207), objem 5L, karton = 5 kanystrů.' and 'Bezdotykový dávkovač dezinfekce, barva libovolná, rozměry 265 x 110 x 118 mm.'

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Přímý marketing

Tím, že v rámci analýzy zákazníků byl již rozeslán e-mail s informacemi o novém produktu a následně uskutečněno několik hovorů, část potenciálních zákazníků je již informována o novém produktu.

4.7 Finanční plán

Následující kapitola obsahuje veškeré náklady spojené s uvedením bezdotykového dávkovače na český trh. Jedná se především o náklady na nákup, dopravu a propagaci zboží, kde všechny ceny jsou uvedeny bez DPH. U marketingového a obchodního oddělení se nekalkuluje s navýšením nákladů, protože produkt bude nabízen a propagován v rámci standardní režie těchto oddělení. Ve finančním plánu je také vypočtena analýza bodu zvratu ukazující potřebné prodané množství produktů, aby podnik již nevykazoval žádné ztráty. Dále je vypočtena rentabilita vlastního kapitálu a způsob financování.

Náklady

Náklady na zboží a dopravu

Nákupní cena na jeden dávkovač činí od dodavatele 39,4 euro EXW (Ex Works), neboli bez ohledu na způsobu zvolené dopravy. V průměru přepočítáno kurzem 27 Kč se jedná přibližně o 1 063,8 Kč. Pokud podnik KARKO PAPER s.r.o. nakoupí alespoň 3 000 ks ročně, získá množstevní cenu 6 %. Zboží bude zapláceno pro forma fakturou, tedy platbou předem. Způsob dopravy z Anglie je zvolen pomocí silniční přepravy, konkrétně kamiony, kde cena jedné palety je vyčíslena na 3 000 Kč. Na 3 000 ks dávkovačů bude potřeba 12 palet, protože na jedné paletě je 250 ks. Vypočítaná cena za dopravu je 36 000 Kč.

Nákupní cena za 3 000 ks bezdotykových dávkovačů dezinfekce včetně dopravy činí 3 035 916 Kč, za jeden kus tedy 1 011,97 Kč.

Tab. 6: Náklady na nákup s dopravou

Nákup zboží	Počet ks	Cena za 1 ks (€)	Cena za 1 ks (Kč)	Množstevní sleva	Celková cena
Zboží	3 000	39,4	1 064 Kč	6%	2 999 916 Kč
	Počet palet		Cena za 1 paletu		Celková cena
Doprava	12		3 000 Kč		36 000 Kč
Cena s dopravou celkem					3 035 916 Kč
Cena s dopravou na 1 ks					1 011,97 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejvýhodněji by vycházela objednávka dvanácti palet najednou, protože při objednání více jak deseti palet činí cena za jednu paletu pouze 2 500 Kč, což by znamenalo ušetřit na dopravě 6 000 Kč. Při této objednávce jsou ale nejvyšší náklady na cash flow a nastává riziko dlouhého skladování.

Pro podnik by mohl být optimální nákup dávkovačů uskutečněn ve třech vlnách během jednoho roku, například: 500 ks (2 palety), 1 500 ks (6 palet) a 1 000 ks (4 palety). Podnik sice neušetří na dopravě, ale zase nebude podstupovat taková rizika.

Tab. 7: Ostatní náklady

Ostatní náklady	Počet ks	Cena za ks	Celková cena
Skladovací místa	4	1 200 Kč	4 800 Kč
Balné	3 000	5 Kč	15 000 Kč
Celkem			19 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pro skladování palet je nutné mít rezervované minimálně čtyři skladovací místa, přičemž cena za jedno místo je vyčíslena na 100 Kč měsíčně, tedy 1 200 Kč ročně. Náklady na skladování byly vyčísleny na základě jednoduché kalkulace, kde se nájemné vydělí počtem skladovacích míst. Balné na jeden dávkovač je odhadováno na 5 Kč.

Náklady na propagaci

Pro zákazníky budou navrženy a vyrobeny letáčky velikosti A4 i A5. Reklama prostřednictvím Google Ads slouží k propagaci při vyhledávání, pomocí klíčových slov. Denní sazba byla podniku dle požadavků stanovena na 1 250 Kč. Propagace produktu bude probíhat i na sociálních stránkách Facebook, který si účtuje tuto placenou reklamu na 50 Kč na den. V neposlední řadě budou pronajaty po dobu čtrnácti dnů reklamní plochy ve městech Plzeň, Praha a Brno. Celkem se jedná o 90 maloplošných reklam, například na lavičkách, mostních konstrukcích nebo stožárech veřejného osvětlení a cena jedné reklamní plochy je 45 Kč na den.

Tab. 8: Náklady na propagaci

Propagace	Počet ks/dní	Cena za kus/den	Celková cena
Leták A5	2 000	3 Kč	6 000 Kč
Leták A4	1 000	5 Kč	5 000 Kč
Reklama Google Ads	14	1 250 Kč	17 500 Kč
Reklama Facebook	14	50 Kč	700 Kč
Pronájem reklamních ploch	14	4 050 Kč	56 700 Kč
Celkem			85 900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Celkové náklady na nákup zboží, dopravu, ostatní náklady a náklady na propagaci byly vyčísleny na 3 141 616 Kč bez DPH.

Výnosy

Prodejní cena byla stanovena na základě vyhodnocení čtyř faktorů na 1 560 Kč bez DPH. Jedním z hlavních faktorů pro stanovení ceny byla reakce potenciálních zákazníků v průzkumu, kde byla přibližná cena diskutována. Jestliže podnik prodá všech 3 000 nakoupených kusů v daném roce, což by neměl být dle analýzy zákazníků problém, celkový výnos za prodej bezdotykových dávkovačů bude 4 680 000 Kč bez DPH za rok. Zároveň se nepředpokládá, že by prodej bezdotykových dávkovačů měl ovlivnit prodej ostatních produktů, a tak by se navýšil obrát firmy přibližně o 10 %.

Zisk

Po odečtení celkových nákladů 3 141 616 Kč bez DPH vynaložených na prodej dávkovačů z celkových výnosů z prodeje, tedy 4 680 000 Kč bez DPH, je zisk z prodeje 3 000 kusů bezdotykových dávkovačů odhadován na 1 538 384 Kč bez DPH. Zisk z jednoho bezdotykového dávkovače činí necelých 513 Kč bez DPH.

Výsledný zisk se může lišit, jestliže podnik prodá dávkovače vícero distributorům, než konečným zákazníkům. Zisk sice může být nižší, ale za to rychlejší, než u koncových zákazníků. U nich by byl zisk sice vyšší, ale dávkovače by se prodávaly pomaleji.

Analýza bodu zvratu

V níže uvedené tabulce je vypočtena analýza bodu zvratu. Celkové fixní náklady činí 105 700 Kč bez DPH. Variabilní náklady na nákup s dopravou jednoho dávkovače vyšly na necelých 1 012 Kč bez DPH a prodejní cena jednoho dávkovače byla stanovena na 1 560 Kč bez DPH. Analýza bodu zvratu vyšla přibližně na 193 kusů zásobníků.

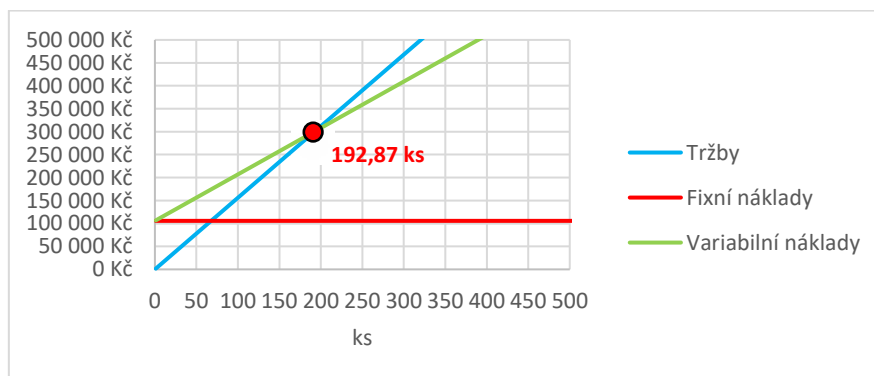
Tab. 9: Analýza bodu zvratu

Bod zvratu	Popis	Celková cena (bez DPH)
Fixní náklady (FN)	ostatní náklady	19 800 Kč
	náklady na propagaci	85 900 Kč
		105 700 Kč
Variabilní náklady (vn)	náklady na nákup 1 ks s dopravou	1 011,97 Kč
Cena (p)	prodejní cena 1 ks	1 560 Kč
Bod zvratu	$Q = FN / (p - vn)$	192,87 ks

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále je pro lepší představu bod zvratu znázorněn v grafu. Bod v grafu též ukazuje, že podnik musí prodat přibližně 193 kusů zásobníků, aby začal tvořit zisk.

Obr. 8: Graf bodu zvratu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Finanční ukazatele

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) činí dle výpočtu 48,97 %, což je v daném oboru velmi dobré, protože při prodeji podobných produktů se rentabilita vlastního kapitálu pohybuje většinou okolo 30 %.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investovaný (vlastní) kapitál}} = \frac{1\,538\,384}{3\,141\,616} = 0,4897 = 48,97 \%$$

(2)

Způsob financování

Podnik KARKO PAPER s.r.o. je schopen financovat nákup bezdotykových dávkovačů z výnosů z minulých let, tedy z vlastních zdrojů.

4.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika podnikatelského plánu

V této kapitole jsou vyhodnoceny hlavní předpoklady úspěšnosti podnikatelského plánu a zanalyzována možná rizika.

V následující tabulce je rozčleněné možné působení vnějšího a vnitřního prostředí na podnik pomocí SWOT analýzy.

Tab. 10: SWOT analýza

i n t e r n í	S - SILNÉ STRANKY	W- SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • Jedinečnost produktu (výhradní zastoupení pro ČR) • Produkt vyroben v Anglii (kvalita, dostupnost náhradních dílů) • Kvalifikovaní a specializovaní zaměstnanci • Dostatečná skladová zásoba = rychlost dodávek 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené skladovací prostory • Řešení reklamací • Lehce kopírovatelný produkt
e x t e r n í	O – PŘÍLEŽITOSTI	T – HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> • Výhradní zastoupení produktu KENNEDY na českém trhu • Pandemická situace 	<ul style="list-style-type: none"> • Výkyvy měnového kurzu • Platební a druhotná platební neschopnost zákazníků • Konkurence čínských, nekvalitních výrobků • Uzavření hranic • Brexit (vyšší nároky na legislativu, hrozba zavedení cla)
	Pozitivní	Negativní

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Po nalezení faktorů, tedy hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek, byla sestavena SWOT matice, na základě které je možné vyhodnotit, jak bude podnik na situaci reagovat. Existují čtyři strategie: ofensivní (SO), defenzivní (ST), spojení (WO) a strategie úniku či likvidace (WT). Vzhledem k tomu, že má podnik nejvíce silných stránek (S) a ukazuje se poměrně dost hrozeb (T), autorka zvolila strategii defenzivní (ST). Což znamená, že se pomocí silných stránek minimalizují hrozby.

Analýza rizik

R1 – Vlivem koronavirové krize se uzavrou hranice a import zboží bude náročnější na dopravu. Řidiči budou odmítat vycestovat do Anglie pro nový produkt.

R2 – Vzhledem ke krizi a následnému šetření odběratelů, hrozí nízké množství objednávek dávkovačů.

R3 – Velký zájem a nedostatek zboží kvůli způsobené panice zapříčiněnou médií.

R4 – Nakažení zaměstnanců koronavirem, které způsobí nedostatek personálu.

R5 – Nastane celostátní lockdown, kvůli kterému se sníží odběr dávkovačů. Jedná se hlavně o školy a firmy.

Tab. 11: Analýza rizik

d o p a d	5	R2				
	4			R4, R5	R1	
	3		R3			
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

pravděpodobnost

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vliv rizik

R1 – Dávkovač bude dovážen z Anglie a případným uzavřením hranic se zkomplikuje doprava. Jedná se hlavně o prostoje vzniklé na hranicích zemí. Opoždění dodávky poškodí firmu a odběratel může začít zboží poptávat u konkurence. V tomto případě klesne tržba z prodeje a hrozí nesplnění kvantitativního ukazatele prodeje 3 000 ks.

R2 – Případné šetření odběratelů způsobí snížení obrátu a zisku, což je méně pravděpodobné díky provedené analýze trhu.

R3 – Způsobená panika zapříčiní nedostatek dávkovačů na skladě firmy a tím umožní konkurenci využít příležitosti. Možné riziko znovu způsobí ztrátu odběratelů.

R4 – Nakažení zaměstnanců způsobí nedostatek personálů, kterému se firma může vyhnout najmutím externího personálu, nebo delšími směnami zbývajících zaměstnanců. Obě možnosti způsobují další rizika. Externí personál nebude dostatečně proškolen a delší směny zdravých stávajících zaměstnanců tvoří riziko problému způsobené únavou.

R5 – Případný lockdown způsobí uzavření škol a firmy mohou nařídít práci z domova. Z uvedených důvodů firmy a školy nebudou muset objednávat bezdotykové dávkovače.

Způsob eliminace vlivu

R1 – V případě uzavření hranic může podnik využít mezisklad výrobce v Německu, kde je cena produktu o 20 % vyšší. Zde je využita eliminace vlivu způsobem vyhnout se riziku.

R2 – Již výše je zmíněno, že možným řešením je přijmutí rizika a pomocí analýzy trhu zaručit splnění cílů a ukazatelů.

R3 – Riziko je možné eliminovat zmírněním rizika, na základě zajištění dostatečného množství dodávek a termínu jejich dodání. Tímto lze dosáhnout dostatečného množství i při zvýšené poptávce.

R4 – Riziko nedostatku pracovní síly vzniklé kvůli nákaze koronavirem, lze zmírnit rozdělením pracovníků na více směn při plném pokrytí všech pracovišť a zajištění plynulého provozu.

R5 – Riziko není schopna firma nijak eliminovat a musí ho přijmout, monitorovat a následně stanovit řešení, pokud by nastalo.

5 Proveditelnost a další rozvoj produktu

Následující kapitola slouží k posouzení proveditelnosti výše zpracovaného podnikatelského plánu a možnosti dalšího rozvoje produktu.

Pro úspěšné uvedení produktu na český trh bylo podstatné zanalyzovat konkurenci. Bylo zjištěno, že podnik čelí dvou druhům konkurence. V první řadě se jedná o dovozce ze zahraničí, kteří vyrábí jiný typ bezdotykového dávkovače. Druzí jsou tuzemští výrobci, kteří se vzhledem k náročnosti mechanismu zaměřují na manuální a kartridžové dávkovače. V České Republice tedy ještě není dávkovač, který by byl bezdotykový, na dezinfekci, vyroben z vysoce kvalitního ABS plastu a zároveň dolévací.

Co se týče struktury českého trhu v oblasti papírové hygieny, úklidové chemie a drogerie, podniky působí s menším podílem na celkovém trhu, tudíž se nejedná o nedokonalou konkurenci. Kvůli náročnosti výroby produktu, se hrozby od současné konkurence neočekávají. Vzhledem k účasti na výstavách a prezentacích v roce 2020, nejsou očekávány hrozby ani u potenciálních konkurentů.

Klíčovým ukazatelem byl i počet potenciálních zákazníků a jejich kvantifikovaný odhad nákupu dávkovačů za rok. Pro analýzu zákazníků byly použity stávající zákazníci podniku ze segmentů HORECA, instituce a medical. Celkem bylo kontaktováno 354 zákazníků, z toho 142 zákazníků na e-mail odpovědělo a 46 z nich uvedlo, že mají zájem produkt ihned zařadit do svého sortimentu. Dále byl pomocí analýzy zákazníků proveden kvantifikovaný odhad nákupu, kde 46 zákazníků uvedlo, že jsou schopni nakoupit 2 164 dávkovačů za rok. Vzhledem k nadhodnocení představ odběru, je považováno za realistickou variantu o 20 % méně, tedy přibližně 1 731 kusů zásobníků. Jestliže má podnik KARKO PAPER s.r.o. prodat minimálně 3 000 kusů za rok, z analýzy zákazníků vyplívá, že je již 58 % z požadovaného ročního prodeje objemu zaručeno u stávajících zákazníků.

Dále byl sestaven finanční plán, ukazující, že celkový zisk z prodeje 3 000 kusů bezdotykových dávkovačů je odhadován na 1 538 384 Kč bez DPH. Po sestavení analýzy bodu zvratu bylo zjištěno, že podnik musí prodat přibližně 193 kusů zásobníku, aby začal tvořit zisk. Rentabilita vlastního kapitálu činí necelých 49 %, což je považováno za velký úspěch, vzhledem k tomu, že při prodeji podobných produktů se rentabilita pohybuje většinou okolo 30 %.

V neposlední řadě byly vyhodnoceny hlavní předpoklady úspěšnosti podnikatelského plánu, kde autorka sestavila SWOT analýzu a zvolila defensivní strategii, která se zaměřuje na silné

stránky, pomocí kterých se minimalizují hrozby. Na základě analýzy rizik byla podchycena, zhodnocena a eliminována všechna možná rizika.

Na základě výše uvedených faktů, je velmi pravděpodobné, že uvedení tohoto produktu na českém trhu bude mít velký potenciál.

5.1 Další rozvoj bezdotykového dávkovače dezinfekce

Další rozvoj tohoto produktu podnikem je dosti omezený, protože inovace musí vzejít ze strany výrobce. Rozvoj v režii podniku je možný realizovat doplněním dávkovače dalším příslušenstvím, jako je například stojan na dávkovač. Výrobce KENNEDY navrhl stojan přímo pro použití výše uvedeného bezdotykového dávkovače na dezinfekci rukou. Stojan je vyroben z ocele s práškovým nástřikem bílé barvy. Výška stojanu je 1 420 mm a rozměr plochy pro montáž stojanu je 370 mm x 200 mm. Stojan je možný použít na všechny typy dávkovačů o rozměrech 265 x 110 x 118 mm.

Obr. 9: Stojan na bezdotykový dávkovač dezinfekce



Zdroj: Kennedy Hygiene, 2021

V balení je stojan rozložen na tři části, proto ho lze po rozbalení velmi snadno sestavit. Stojan je praktický a vhodný například do recepcí a dalších prostředí s vysokým provozem, včetně nemocnic a supermarketů. Výhodou stojanu je možné umístění dávkovače do prostoru. Stojan váží pouze 7 kg, proto lze ho snadno přemístit.

Prodejní cena stojanu je stanovena výrobcem KENNEDY přibližně na 1 100 Kč bez DPH.

Pro kompletní vybavení toalety je dále k dispozici ucelená řada Ellipse od výrobce KENNEDY obsahující bezdotykový dávkovač papírových ručníků v roli, zásobník skládaných papírových ručníků, dávkovač mýdla a koš. Další obchodní příležitost se nabízí, pokud by chtěl uživatel vytvořit kompletně bezdotykový set, který opět zvýší hygienu. Set může obsahovat bezdotykovou umyvadlovou baterii, bezdotykový dávkovač mýdla, zásobníku a dezinfekce.

K dávkovači na dezinfekci lze zvolit v podobném designovém provedení **bezdotykový dávkovač na mýdlo**. Výrobce KENNEDY dále nabízí **dávkovač papírových ručníků v roli** na osušení rukou. Do dávkovače se vkládají papírové role o maximálním průměru 200 mm, kde může být namotáno až 300 m papíru. Z 300 m papíru je možné použít až 1 300 jednorázových ručníků.

Dávkovač papírových ručníků v roli je skladem u výrobce a doporučená prodejní cena činí přibližně 1 599 Kč bez DPH.

Obr. 10: Dávkovač papírových ručníků v roli



Zdroj: Kennedy Hygiene, 2021

Zásobník skládaných papírových ručníků KENNEDY z ucelené řady Ellipse je vyroben z vysoce odolného materiálu. Praktické kontrolní okénko ukazuje, zda je potřeba doplnit ručníky. Pro výměnu souží výklopný kryt, který lze otevřít pomocí stejného univerzálního klíčku, jako bezdotykový dávkovač na dezinfekci. Systém průběžného vkládání zabraňuje nedostatku papírových ručníků v zásobníku. Stejně tak jako u dávkovače papírových ručníků v roli si lze vybrat z několika designů.

Dávkovače papírových ručníků jsou též skladem u výrobce KENNEDY a doporučená prodejní cena činí 529 Kč bez DPH. Výsledná prodejní cena se bude u jednotlivých výrobků z řady Ellipse lišit, záleží na množství odběru, měnovém kurzu a jiných dalších parametrech.

Obr. 11: Zásobník papírových skládaných papírových ručníků



Zdroj: Kennedy Hygiene, 2021

Zásobník skládaných papírových ručníků řady Ellipse lze nastavit pomocí redukce na požadovanou velikost ručníků. Například Italský výrobce Bully Soft nabízí Premium z-fold ručníky balené hygienicky jednotlivě po balíčcích v igelitovém obalu, který je opatřen v horní části perforací s klípek pro snadné otevírání. Ručníky jsou vyrobeny z 100% dvouvrstvé celulózy. V kartonu je 28 balíčků, přičemž jeden balíček má 144 lístků. Rozměr ručníku je 23 x 24 cm.

Podnik KARKO PAPER s.r.o. má ručníky Premium z-fold již v nabídce za 399 Kč bez DPH.

Obr. 12: Ručníky Premium z-fold



Zdroj: KARKO PAPER, 2021

Po vysušení rukou je třeba ručník vyhodit do koše, který též nabízí výrobce KENNEDY. Koš je moderní, odolný, snadno se čistí a má velkou kapacitu o velikosti 43 litrů. Výrobce bohužel zatím nabízí jen provedení v bílé barvě, proto je nejvhodnější do řady Ellipse White. Koš se skládá ze základny, krytu a držáku pro vložku koše. Může být umístěn jak v prostoru, tak na zdi,

proto je v balení dodáván i držák spolu s upevňovací sadou. Koš je navržen nejen pro toalety, ale i kanceláře, nebo jiné komerční prostředí, kde je vyžadován odpadkový koš.

Koše jsou skladem u výrobce KENNEDY za doporučenou prodejní cenu 699 Kč bez DPH.

Obr. 13: Odpadkový koš



Zdroj: Kennedy Hygiene, 2021

Závěr

Vzniklá bakalářská práce má především jednateli firmy KARKO PAPER s.r.o. pomoci s rozhodnutím, zda je výhodné produkt uvést na trh. Vzhledem k tomu, že pro KARKO PAPER s.r.o. byly sestaveny analýzy zákazníků, konkurence a trhu naposledy před několika lety, mohla by být bakalářská práce pro jednatele velice přínosná i pro zjištění postavení firmy na trhu a s jakou konkurencí se potýká. Právě proto autorka doporučuje sestavovat podnikatelské plány a podobné analýzy i ostatním podnikům, pomocí kterých mohou zjistit užitečné informace.

Pro splnění hlavního cíle bakalářské práce byl sestaven podnikatelský plán, který se zaměřuje na uvedení bezdotykového dávkovače dezinfekce na českém trhu. Dále bylo podstatné objektivně vyhodnotit, zda má nový produkt potenciál a najít způsob jeho dalšího rozvoje, čímž byl splněn i jeden z dílčích cílů.

První část práce se zabývá shrnutím teoretických poznatků a základních pojmů souvisejících s podnikatelským plánem. Druhá kapitola již navazuje na podnik a podnikání a popisuje podnikatelský plán. Je zde vysvětlena podstata podnikatelského plánu, důvody k vytváření a různé formy podnikatelského plánu. Pro uvedení nového produktu na trh byl zvolen plný podnikatelský plán, a proto je především kapitola věnována podrobnému teoretickému popisu plného plánu.

Dále je v bakalářské práci kapitola představující podnik KARKO PAPER s.r.o., pro který byl podnikatelský plán sestaven. V kapitole je prvně popsán vznik a vývoj firmy společně se současnou situací a následně je představen sortiment, který nabízí.

Na základě teoretických poznatků byl sestaven plný podnikatelský plán. V úvodu praktické části je představen účel podnikatelského plánu, jehož cílem bylo najít dostatek argumentů pro jednatele podniku KARKO PAPER s.r.o., týkající se výhodnosti a ekonomické návratnosti bezdotykového dávkovače na dezinfekci. Produkt má vysoký potenciál vzhledem k vývoji viru SARS-COVID 19 jak v České Republice, tak i ve světě.

Vzhledem k tomu, že v České Republice ještě není dávkovač, který by byl bezdotykový, na dezinfekci, vyroben z vysoce kvalitního ABS plastu a zároveň dolévací, za největší konkurenční výhodu je považována jedinečnost a nezastupitelnost produktu. Pro identifikaci potenciálního trhu bylo definováno okolí podniku a následně sestaven celkový a cílový trh. Celkový trh, v kterém se podnik nachází má velký potenciál, vzhledem k pandemické situaci, kdy je kladen zvýšený důraz na hygienu rukou.

Cílovou skupinou podniku KARKO PAPER s.r.o. jsou především dodavatelé, jejichž zákazníci jsou ze segmentů HORECA, medical a instituce. Proto byla provedena analýza zákazníků, kde bylo zjištěno, že ze 142 stávajících zákazníků má 46 z nich zájem produkt ihned zařadit do svého sortimentu a dle realistické varianty prodejní potenciál u stávajících zákazníků činí zhruba 58% z požadovaného ročního objemu prodeje 3 000 kusů.

Po provedení analýzy konkurence nejsou očekávány hrozby od současné, ani potenciální konkurence, ale vzhledem k dynamičnosti oboru je nutné být stále ve střehu a konkurenci stále monitorovat. K výše uvedeným analýzám bylo důležité sestavit marketingový mix, který působí na přání a potřeby zákazníků. V první řadě byl představen a podrobně popsán produkt, distribuce, marketingová komunikace a propagace. Dále pak byla stanovena prodejní cena jednoho dávkovače, pomocí čtyř důležitých faktorů, na 1 560 Kč bez DPH.

Sestavením finančního plánu bylo vypočteno, že zisk z prodeje 3 000 kusů je odhadován na 1 538 384 Kč bez DPH. Na základě výpočtu analýzy bodu zvratu je předpokládáno, že podnik musí prodat přibližně 193 kusů zásobníků, aby mohl začít vytvářet zisk, a rentabilita vlastního kapitálu činí dle výpočtu necelých 49 %. V poslední kapitole podnikatelského plánu jsou vyhodnoceny hlavní předpoklady úspěšnosti a zanalyzována rizika, kde pomocí SWOT analýzy byla zvolena defenzivní strategie a možná rizika byla podchycena, zhodnocena a eliminována.

Z poslední části bakalářské práce, obsahující posouzení proveditelnosti výše zpracovaného podnikatelského plánu lze usuzovat, že je velmi pravděpodobné, že uvedení bezdotykového dávkovače dezinfekce na českém trhu bude mít velký potenciál. Uvedením produktu na trh se zvýší účinnost hygieny rukou, dále používání hygienických prostředků ve větší míře, a tím dojde k většímu zamezení šíření virů a bakterií. Na základě dalšího rozvoje bezdotykového dávkovače dezinfekce, se nabízí další obchodní příležitost pomocí uceleného bezdotykového setu Ellipse, od výrobce KENNEDY.

Vzhledem k tomu, že výrobce KENNEDY představil novinku podniku KARKO PAPER s.r.o. v prosinci roku 2020 a nepříznivá situace ohledně viru SARS-COVID 19 v České Republice stále přetrvává, je možné, že podnik či konkurence bude nucena reagovat na situaci na trhu tak rychle, že před samotnou obhajobou této bakalářské práce, bude již produkt na trhu uveden.

Seznam použitých zdrojů

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. (1.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- CzechInvest (2005). *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. (1. vyd.). Praha: CzechInvest.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (1.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- KARKO PAPER (2019). *KARKO PAPER, Velkoobchod s papírovou hygienou*. Dostupné 1. 3. 2021 z <https://www.karkopaper.cz/index.php>
- Kennedy Hygiene (2021). *Kennedy Hygiene – A word leader in manufacture of intagred washroom hygiene systems*. Dostupné 1. 3. 2021 z <https://kennedy-hygiene.com/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Lošťáková, H. (2005). *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. (1.vyd.). Praha: Professional Publishing.
- Mapy.cz (2021). *Mapy.cz*. Dostupné 1. 3. 2021 z <https://mapy.cz/zakladni?x=13.4028234&y=49.7524944&z=13&source=firm&id=2281132>
- Mulačová V., & Mulač P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. (1.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica.
- Srpová, J. (2020). *Začínáme podnikat: S případovými studiemi začínajících podnikatelů* (1.vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv. (2010). *Základy podnikání*. (1.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. (1.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Synek, M. (2012). *Manažerská ekonomika*. (5.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. (5. vyd.). Praha: C. H. Beck
- Šafrová Drážilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání*. (1.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni

Vacek, J., Špicar, R., & Sova Martinovský, V. (2017). *Projektový management: Cvičebnice*. (1.vyd.). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Veber, J., & Srpová J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Westwood, J. (1999). *Jak sestavit marketingový plán*. Přeložil Jiří Vejdělek. (1.vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Wöhe, G., & Kislíngerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. (2.vyd.) Praha: C. H. Beck.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění.

Seznam tabulek

Tab. 1: Právní formy podnikání	11
Tab. 2: SMART cíle	30
Tab. 3: Kvalifikovaný odhad prodeje.....	33
Tab. 4 Cenová představa zákazníků	39
Tab. 5: Konkurenční produkty	40
Tab. 6: Náklady na nákup s dopravou.....	43
Tab. 7: Ostatní náklady	43
Tab. 8: Náklady na propagaci	44
Tab. 9: Analýza bodu zvratu	45
Tab. 10: SWOT analýza	47
Tab. 11: Analýza rizik.....	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Podíl sortimentních skupin na obratu podniku	27
Obr. 2: E-mail potenciálním zákazníkům	33
Obr. 3: Grafické znázornění odhadu prodeje	34
Obr. 4: Automatický dávkovač dezinfekce	38
Obr. 5: Manuál k použití a instalaci	38
Obr. 6: Cenotvorba jednoho bezdotykového dávkovače.....	40
Obr. 7: Akční balíček	42
Obr. 8: Graf bodu zvratu	45
Obr. 9: Stojan na bezdotykový dávkovač dezinfekce	51
Obr. 10: Dávkovač papírových ručníků v roli.....	52
Obr. 11: Zásobník papírových skládaných papírových ručníků	53
Obr. 12: Ručníky Premium z-fold.....	53
Obr. 13: Odpadkový koš	54

Seznam map

Mapa 1: Sklad podniku	31
-----------------------------	----

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
ABS	Akrylonitril Butadien Styren
AFH	Away From Home, produkty, které nejsou primárně určeny pro domácí použití
B2B	business-to-business, trh, kde firmy prodávají jiným firmám
B2C	business-to-customer, trh, kde firmy prodávají koncovému zákazníkovi
CRM	Customer relationship management, řízení vztahu se zákazníky
ČR	Česká Republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EXW	Ex Works, cena bez ohledu na způsobu zvolené dopravy
FN	Fixní náklady
ISO	International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci
P	Jednotková cena
Q	Objem produkce (množství)
ROE	Return on Equity, Rentabilita vlastního kapitálu
SMART	Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické Termínované
s.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
vn	Variabilní náklady

Abstrakt

Karásková, L. (2021). *Podnikatelský plán pro zavedení nového výrobku/služby na trh* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: plný podnikatelský plán, KARKO PAPER s.r.o., hygiena rukou, bezdotykový dávkovač dezinfekce, KENNEDY

Cílem předkládané bakalářské práce bylo sestavit podnikatelský plán v podniku KARKO PAPER s.r.o. pro zavedení nového produktu na trh. Teoretická část práce obsahuje poznatky a pojmy související s podnikatelským plánem, jako je například podnik, podnikání, podnikatel či popis podnikatelského plánu. Dále je v práci kapitola představující podnik KARKO PAPER s.r.o., pro který byl podnikatelský plán sestaven. Na základě teoretických poznatků byl vytvořen plný podnikatelský plán, který se zaměřuje na zavedení nového bezdotykového dávkovače dezinfekce na český trh. Podnikatelský plán zahrnuje především podnikatelskou příležitost, definici okolí podniku, analýzu zákazníků a konkurence, marketingový mix a finanční plán. Závěrem bakalářské práce bylo posouzení proveditelnosti zpracovaného podnikatelského plánu a doporučení možného rozvoje produktu.

Abstract

Karášková, L. (2021). *Business plan for the market launch of new product/service* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: full business plan, KARKO PAPER s.r.o., hand hygiene, non-touch disinfection dispenser, KENNEDY

The aim of this thesis is to create a business plan in the company KARKO PAPER to launch of new product on the market. The theoretical part of the thesis contains main terms related to the business plan development, such as: enterprise, business, entrepreneur or a description of the business plan. Next chapter presents some basic information about the company KARKO PAPER for which the business plan is developed. Based on theoretical knowledge, a full business plan is created. This plan focused on the launch of a new non-contact disinfection dispenser on the Czech market. The business plan mainly includes a business opportunity, definition of the company's surroundings, the analysis of customers and competitors, the marketing mix and the financial plan. Finally, the feasibility of the business plan and recommendations are summarized for further product expansion.