

Tvorba podnikatelského plánu vybraného subjektu

Michal Krbec

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michal Krbec**
Osobní číslo: **L18256**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Tvorba podnikatelského plánu vybraného subjektu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se zakládání podniku a tvorby podnikatelského plánu.
2. Proveďte analýzu vnějšího prostředí a cílového trhu.
3. Sestavte podnikatelský plán a posuďte jeho rentabilitu.
4. Identifikujte a ohodnotte rizika vyplývající z daného podnikatelského záměru.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. ČERVENÝ, Radim. Business plán: Krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
 2. ABRAMS, Rhonda. Successful business plan: secrets & strategies. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.
 3. SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Dokulil
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. listopadu 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2020

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2020

Jméno a příjmení studenta: Michal Krbec

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Náplní níže sepsané bakalářské práce je tvorba podnikatelského plánu pro společnost GreyFlag působící v oblasti online marketingu. Pro sestavení podnikatelského plánu jsou nezbytné teoretické základy, o nichž pojednává první část této práce, na kterou následně navazuje část praktická, obsahující PEST analýzu spolu s tvorbou sektorového šestiúhelníku pro rozbor vnějšího prostředí. Následně je sepsán samotný podnikatelský plán, na jehož konci je vyhodnocena rentabilita a ve zbytku práce dochází k hodnocení rizik vyplývajících z podnikatelského plánu za použití skórovací metody s výstupem v podobě mapy rizik. Na základě provedených výpočtů lze konstatovat, že projekt je proveditelný a pakliže dojde ke kýženému omezení rizik, tak podnikatelský plán má vysokou pravděpodobnost úspěchu.

Klíčová slova: podnikatelský plán, marketing, online, analýza rizik, finanční plán, skórovací metoda

ABSTRACT

The content of the bachelor's thesis written below is the creation of a business plan for the company GreyFlag operating in the field of online marketing. The theoretical foundations are necessary for the compilation of a business plan, which is discussed in the first part of this work, which is then followed by a practical part, containing PEST analysis together with the creation of a sector hexagon for the analysis of the external environment. Subsequently, the business plan itself is written, at the end of which the profitability is evaluated and in the rest of the work the risks arising from the business plan are evaluated using a scoring method with an output in the form of a risk map. From a financial point of view, the project seems feasible, and if the desired risks are reduced, the business plan has a high probability of success.

Keywords: bussines plan, marketing, online, risk analysis, financial plan, scoring method

Poděkování

Předně chci velmi poděkovat svému vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Dokulilovi za jeho energii, čas, podporu, pochopení, vstřícnost, teoretickou i praktickou odbornost, a přesto velkou lidskost. Vždy jsem věděl, že žádná moje otázka nebude brána jako zbytečná a vždy se dočkám pomoci. Mé nápady nesmetl ze stolu, naopak s radostí podporoval jejich realizaci, a to mne činilo radost největší. Ještě jednou, z celého srdce, díky!

V zásadě bych mohl dále popsat celou stránku, rozvádět myšlenky, popisovat zásadní body mého života a děkovat. A děkovat bych vskutku mohl dlouho. Snad mi vy všichni prominete, když toto přeskočím. Poděkuji jasně a stručně.

Děkuji stvořiteli, vesmíru, rodině, přátelům, známým a všem těm, kteří mi pomohli dostat se sem a býti tím, kým jsem.

Děkuji pradědečku.

Děkuji mamčo.

Motto:

„Kdo chce, hledá způsob. Kdo nechce, hledá důvod.“

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PODNIKÁNÍ.....	11
1.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ	12
1.2 PODNIKY JEDNOTLIVCE	13
1.2.1 Ohlašovací živnosti	13
1.2.2 Koncesované živnosti.....	15
1.3 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	15
1.3.1 Osobní společnosti	15
1.3.2 Kapitálové společnosti	16
1.4 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	18
1.5 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	19
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	21
2.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ A TRHU	21
2.1.1 Porterova analýza 5 sil	21
2.1.2 Sektorový šestiúhelník	21
2.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	22
2.2.1 Strategický plán.....	22
2.2.2 Marketingový plán	24
2.2.3 Personální plán	26
2.2.4 Finanční plán	27
3 ANALÝZA RIZIK	28
3.1 KVANTITATIVNÍ HODNOCENÍ RIZIK	29
3.2 KVALITATIVNÍ HODNOCENÍ RIZIK.....	29
3.2.1 SWOT analýza	29
3.2.2 Technika rozhodovacích stromů	31
3.2.3 Skórovací metoda s mapou rizik.....	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ A CÍLOVÉHO TRHU.....	36
5.1 PEST ANALÝZA	36
5.1.1 Politicko-právní vlivy.....	36
5.1.2 Ekonomický vliv	37
5.1.3 Sociální vliv	38
5.1.4 Technologický vliv.....	39
5.2 SEKTOROVÝ ŠESTIÚHELNÍK.....	39
5.2.1 Stávající konkurence na trhu.....	39
5.2.2 Hrozba vstupu nové konkurence	40
5.2.3 Hrozba substitutů	40
5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů	41

5.2.5	Vyjednávací síla odběratelů	41
5.2.6	Vliv a síla regulace	41
5.2.7	Vizualizace sektorového šestiúhelníku	41
6	PODNIKATELSKÝ PLÁN	43
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	43
6.2	VIZE, POSLÁNÍ A HODNOTY	44
6.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	44
6.4	PERSONÁLNÍ PLÁN	45
6.5	FINANČNÍ PLÁN	48
6.5.1	Počáteční výdaje	48
6.5.2	Náklady na výbavu	48
6.5.3	Mzdové náklady	49
6.5.4	Fixní náklady	49
6.5.5	Kalkulace tržeb	49
6.5.6	Rentabilita	50
6.6	ANALÝZA RIZIK PODNIKATELSKÉHO PLÁNU FIRMY GREYFLAG	51
6.6.1	Skórovací metoda s mapou rizik	51
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK	64

ÚVOD

Podnikání bez rozmyslu a plánu není podnikání, nýbrž jen pokus. Člověk, který se chce stát skutečným podnikatelem, musí vědět s jakými úskalími, výzvami a překážkami se pravděpodobně bude potýkat. Podobně jako na burze, tak ani při podnikání nevíme, jak se trhy zachovají. Nicméně, kdo nepracuje s možnými riziky a není připraven, bude nemile překvapen. A právě kvůli minimalizaci překvapení (což je nedílná součást života i podnikání) zde máme podnikatelský plán.

Podnikání je umění, které se nelze plně naučit ani plně ovládnout. Za svoji relativně krátkou historii urazilo neuvěřitelný kus cesty. První zmínky o směně a počátcích formalizovaného obchodu, jehož principy nacházíme již v Babylonské říši, jsou staré přes 4000 let. Tato relativně dlouhá doba uběhla, změnily se prostředky, ale princip, ten zůstal stejný, a sice směna. Tržní prostředí je formováno jak kupujícími, tak prodávajícími. Jen ten prodávající (podnikatel), který pochopí kupujícího, má šanci uspět v dnešním turbulentním prostředí.

Podnikatelský plán má za úkol napomoci podnikateli, aby obdržená částka od kupujícího byla co nejvyšší a také aby tato ziskovost byla co nejdelší. Neméně důležitými částmi jsou plány jako finanční, marketingový, výrobní, odbytový a personální. Dále je nutné analyzovat tržní prostředí a konkurenci. Nastavení hodnot a vize spolu s misí společnosti je považováno dnes za naprostou nutnost, protože produkt je krátkodobý, jediné co přetrvá je myšlenka.

Zpracování tohoto průvodního dokumentu k podnikání je vysoce individuální věc. Je třeba tuto tvorbu nepodcenit. Důležité, často opomíjené, je navracení se a aktualizování podnikatelského plánu v průběhu času, aby nám sloužil v dlouhodobější strategii našeho podnikání.

Tento podnikatelský plán je tvořen začínajícím podnikatelem, který stojí před zbudováním vlastní značky na poli online marketingu. Daná oblast podnikání byla zvolena vzhledem k autorově vášni k marketingu jako takovému a také protože spatřuje potenciál v poskytování marketingových služeb ať už jednotlivcům či firmám. Rychlý rozmach marketingu v online podobě byl mnohými podnikateli zcela nezachycen. Cílem bakalářské práce je zodpovězení otázky životaschopnosti a rentability tohoto podnikatelského záměru. Mezi nástroje k naplnění tohoto cíle patří analýza tržního prostředí prostřednictvím PEST analýzy i sestavení modelu sektorového šestiúhelníku, následné sepsání podnikatelského plánu a následná analýza rizik za pomoci skórovací metody s mapou rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání není exaktní, přesně vyjádřitelný proces. Není pevně ohraničený ani pevně zakotvený v čase a prostoru. Nejen tyto důvody vedou k tomu, že je nespočet definic podnikání a pro každého z nás slovo podnikání či podnikatel(ka) vyvolá odlišné pocity. Pojdme se společně podívat, jaké definice se vyskytují v české i světové literatuře.

Vlach (2017) uvádí, že podnikání, jakožto každá činnost na tomto světě, je riziková. Riziko nikdy nelze anulovat a vždy je třeba s ním počítat. Za ochotu podstoupit riziko je pro podnikatele v ideálním případě, za splnění spousty podmínek, odměnou zisk. Kdyby bylo snadné eliminovat rizika, podnikal by každý, ale tak se neděje.

Synek (2015) popisuje podnikání několika charakteristickými rysy, mezi něž zařazuje snahu o zhodnocení vlastního kapitálu, uspokojování potřeb zákazníků, avšak musíme čelit riziku a snažit se o jeho minimalizaci. Pokud by nedocházelo ke zhodnocování vloženého kapitálu, tak potom tato skutečnost popírá základní smysl podnikání.

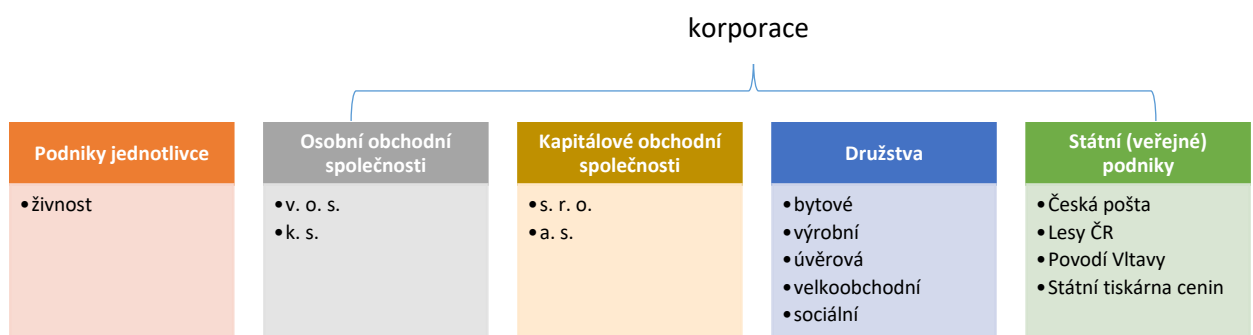
Abrams (2019) tvrdí, že k podnikání nestačí skvělý nápad, produkt nebo spousta peněz. Musíme prokázat znalost z mnoha oborů, jelikož podnikání je multidisciplinární proces, a tak k němu je třeba i přistupovat.

Srpová a Řehoř (2010) připouštějí důležitost vrozeného talentu a nadání pro úspěšné podnikání a tím dává za pravdu těm, kteří bagatelizují důležitost větší teoretické znalosti teorie podnikání. Uvádí tři způsoby chápání slova podnikání. Nejdříve jako proces (činnost), kde se podnikající snaží o vytvoření něčeho navíc (nová přidaná hodnota). Dále je podnikání ve smyslu přístupu (podnikavý člověk, podnikavá skupina) a konečně třetí způsob, a sice hodnotová orientace, označována jako „podnikatelský duch“.

1.1 Právní úprava podnikání

K podnikání je zapotřebí alespoň elementární znalost zákonů, ve kterých je tato činnost popsána a právně ukotvena. Podnikatel by se měl sám vzdělávat i v tomto oboru a zajímat se o vývoj, ovšem při potřebě složitějších úkonů ať už právních, či třeba účetních, by měl raději zaplatit odborníky v daném oboru, aby nepochybil a tratil na pokutách mnohem větší částky, než které případně ušetřil. Smejkal a Rais (2013) píší v souvislosti s právními riziky při samotném zakládání organizace o možnosti se v krajním případě vystavit i trestnímu stíhání.

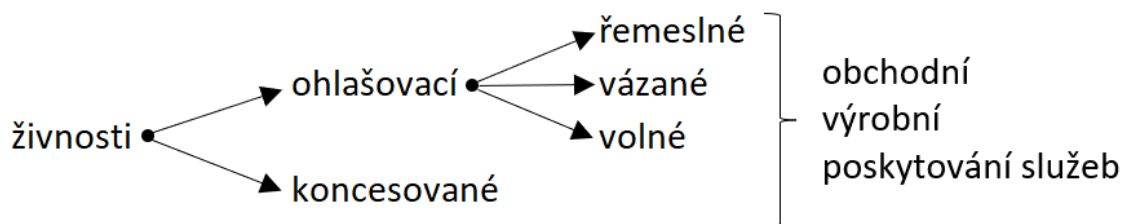
Veber a Srpová (2012) píší o podnikání z právního pohledu jako o soustavné činnosti, kterou provádí podnikatel samostatně a pod svým jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. Dle Synka (2015) je důležitým bodem datum 1.1.2014, kdy v platnost vstupuje nový občanský zákoník a spolu s ním celý soubor navazujících zákonů. Vyzdvihuje zrušení obchodního zákoníku a nahrazení novým zákonem, jímž je zákon o obchodních korporacích. Dochází zde také k vymezení pojmu podnikatel, který má dle nového občanského zákoníku definici: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Ježková s kolektivem (2015) poukazuje na nový termín závod, který nahrazuje v terminologii slovo podnik. Synek (2015, s. 12) ve své knize doplňuje: „*Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku.*“



Obrázek 1 Dělení podniků dle právní formy (vlastní zpracování)

1.2 Podniky jednotlivce

Mulačová a Mulač (2013) hovoří o podnikání fyzických osob jako o podnicích jednotlivců. Uvádí, že subjekty provozující činnost na území ČR mohou být osoby fyzické i právnické, a to jak české, tak zahraniční. Rozdíl mezi fyzickou a právnickou osobou spočívá v právní rovině. Fyzická osoba podniká pod svou identitou, právnická osoba naopak podniká pod identitou získanou (nově vytvořenou). Spolu se Synkem (2015) se shodují na výhodách tohoto typu podnikání: malá administrativní zátěž a nízká kapitálová náročnost pro založení podnikání. Svorně tito autoři hovoří i o nevýhodách: obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení celým osobním majetkem podnikatele a také omezená životnost podniku (dána délkou života zakládajícího podnikatele). Živnosti jsou děleny na základě nároků na odbornou způsobilost, kterou stanovuje a upravuje živnostenský zákon. Dále živnosti dělíme dle předmětu podnikání na obchodní, výrobní a poskytující služby.



Obrázek 2 Rozdělení podniků jednotlivců (upraveno dle Synka, 2015)

Všeobecné podmínky pro provozování živnosti:

- plnoletost (může podnikat i neplnoletý, pakliže státní zástupce na žádost zákonného zástupce této žádosti vyhoví – toto upravuje občanský zákoník)
- bezúhonnost
- svéprávnost

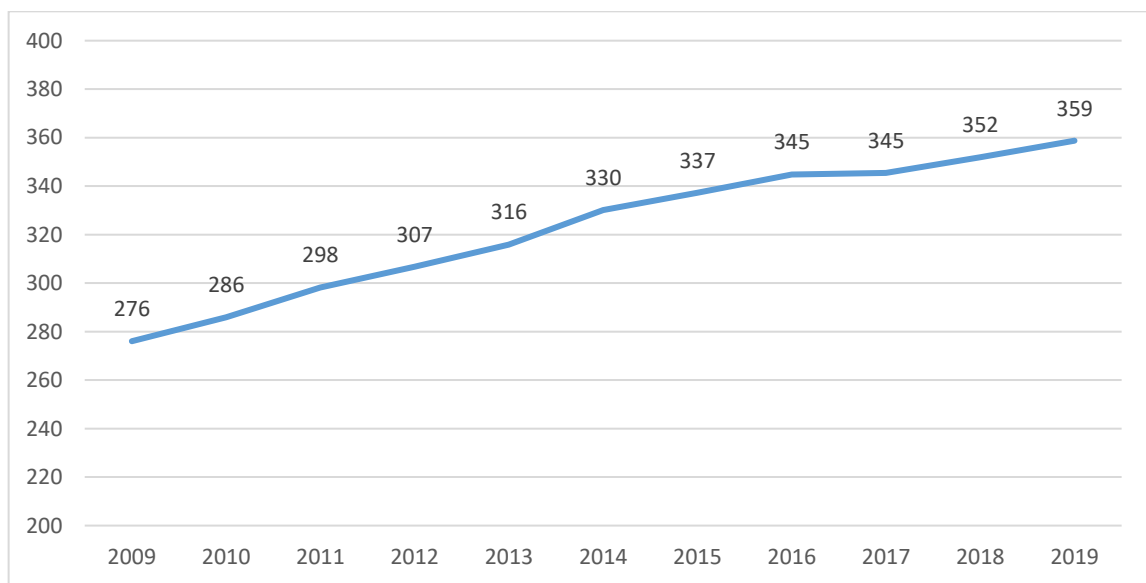
1.2.1 Ohlašovací živnosti

Vznik živnosti ohlašovací je podmíněn ohlášením na živnostenský úřad a za splnění daných podmínek je podnikateli vydán živnostenský list. Tím, že se ohlásíme na živnostenském úřadu, tak zároveň je tímto informována zdravotní pojišťovna a Česká správa sociálního zabezpečení. Podnikat (provozovat ohlášenou činnost) lze bezprostředně po ohlášení.

Živnost řemeslná – podmínkou je prokázání dokladem nebo doklady o dosaženém vzdělání. Může být například maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom či uznání odborné kvalifikace. Výčet všech řemeslných živností je uveden v příloze č. 1 živnostenského zákona.

Živnost vázaná – odborná způsobilost je stanovena v příloze č. 2 živnostenského zákona spolu s dalšími právními předpisy, jež jsou v téže příloze.

Živnost volná – potřebná úroveň odborné způsobilosti není stanovena. Obory činností, které náleží do této kategorie, nalezneme v příloze č. 4 živnostenského zákona.



Obrázek 3 Vývoj počtu živnostenských oprávnění na 1000 obyvatel (vlastní zpracování dle dat ministerstva průmyslu a obchodu)

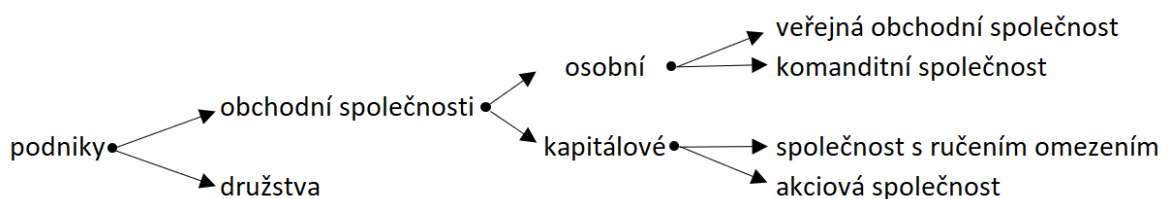
Z vývoje výše je vidět téměř až lineární růst počtu živnostníků na 1000 obyvatel. Budoucí trend by měl být podobný či možná ještě optimističtější. Toto lze předpokládat na základě vývoje pracovního trhu posledních let. Do módy přichází podnikání jako OSVČ neboli freelancerů (ne nutně). Zaměstnanci mění pevnou pracovní dobu a často fixní plat za flexibilní pracovní dobu a často vyšší plat. Podnikají tak říkajíc sami na sebe a prodávají na trhu své schopnosti, které nabyli za dobu strávenou v předchozím (předchozích) zaměstnání. Naproti tomuto fenoménu jde i skutečnost, že podniky často vítají možnost zaplatit jednorázově za dané služby než zaměstnávat osobu jako kmenového zaměstnance. Vlach (2017) s problematikou spojené s pojmem freelancer, který překládá jako „volnonožec“, zmiňuje jako jeden z hlavních faktorů rostoucího počtu „volnonožců“ rychlý vývoj technologií. Firmy nejsou schopny rychle reagovat a kompetentně vzdělávat své kmenové zaměstnance, proto používají outsourcing.

1.2.2 Koncesované živnosti

Koncese znamená povolení. Oproti ohlašovací činnosti lze koncesovanou živnost provozovat až dnem nabytí právní moci plynoucí z přidělení koncese. Toto povolení uděluje živnostenský úřad. Patří sem například výroba a úprava alkoholických nápojů, vývoj, výroba nebo úpravy střelných zbraní apod. Celý seznam je vypsán v příloze č. 3 živnostenského zákona, kde se také mimo jiné uvádí, který orgán státní správy se vyjadřuje k žádosti o koncesi (Synek, 2015).

1.3 Obchodní společnosti

Touto problematikou se zabývá zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Autoři Mulačová s Mulačem (2013) rozdělují obchodní společnosti dále na osobní společnosti a kapitálové společnosti. Synek (2015) používá také toto dělení, a ještě jej rozšiřuje o družstva a státní podniky (státní podnik není některými autory chápán jako obchodní společnost).



Obrázek 4 Vizualizace obchodních společností (upraveno dle Synka, 2015)

1.3.1 Osobní společnosti

Veřejné obchodní společnosti – společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Podnikají pod společným jménem a musí mít příslušné označení veřejné obchodní společnosti za pomoci zkratk „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“,

Komanditní společnosti – tato forma podnikání není v ČR tak častá. Veber a Srpová (2012) označují komanditní společnost za osobní společnost smíšeného typu, kde je dva a více společníků (zakladatelů). S komanditní společností jsou spjaty pojmy komanditisté a komplementáři. Komanditisté mají za úkol splatit svůj vklad do společnosti ve výši určené ve společenské smlouvě, a tudíž je ručení vlastním majetkem omezeno jen do výše nesplacení této částky. Komplementáři ručí celým svým majetkem a díky tomu mají postavení statutárního

orgánu společnosti. Lze poukázat na fakt, že výše podstoupeného rizika se odráží na pravomocích. Používá se zkratk „k. s.“ nebo „kom. spol.“ (Synek, 2015).

1.3.2 Kapitálové společnosti

Mulačová a Mulač (2013) uvozují kapitálové společnosti poukázáním na rozdílnost, kde oproti osobním společnostem je zde nutností vkladová povinnost společníka. Samotná účast společníka na rozhodnutích ohledně provozu a řízení není u těchto společností nutná. Zvyklostí je zde tvorba základního kapitálu, často většího, než je zákonem dané. Společníci ručí pouze do výše svého vkladu, uvádí Synek (2015), a pokračuje výčtem forem kapitálových společností, jimiž jsou společnost s ručením omezením a akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (dále jen „s.r.o.“) je ideální formou podnikání pro MSP píše Mulačová a Mulač (2013) s tím, že rozsah práv a povinností je nerovný a odvíjí se od majetkové zainteresovanosti společníka ve společnosti. Založení je možné jak fyzickými, tak i právnickými osobami, a to dokonce pouze jen jednou osobou. Tato forma podnikání je velmi rozšířená (Synek, 2015).

Zakladatelská listina je základní ustanovení při zakládání podniku ve formě s.r.o. s jediným společníkem. Pakliže je společníků více, hovoříme o společenské smlouvě, která má více potřebných náležitostí.

Náležitosti zakladatelské listiny

- **Název firmy** – jedinečný, nezaměnitelný, nenapodobitelný s firmou podnikající v ČR. K ověření tohoto nahlédneme do Veřejného rejstříku, který je přístupný i na internetu.
- **Sídlo firmy** – musí být na adrese v ČR. Sídlo může být i v bytě. Vlastník nemovitosti, kde je sídlo umístěno, musí poskytnout písemný souhlas s umístěním sídla společnosti.
- **Předmět podnikání** – předmět podnikání nebo předmět činnosti, kterou daná společnost hodlá vykonávat.
- **Základní kapitál a splnění vkladové povinnosti** – Jedná se o prostředky, které je nutné poskytnout společnosti jako počáteční kapitál. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Po zápisu firmy do obchodního rejstříku je základní kapitál firmě volně k dispozici.

- **Společníci (zakladatelé) firmy** – Společník je majitelem firmy. Společníkem může být fyzická nebo právnická osoba se sídlem/bydlištěm v České republice nebo zahraničí. Společník musí splňovat všeobecné podmínky pro účast ve společnosti. Při zakládání se uvádějí základní identifikační údaje. V případě fyzické osoby se jedná o jméno, příjmení, bydliště a rodné číslo. V případě právnické osoby o název firmy a její adresu (sídlo).
- **Výše vkladu společníků** – Minimální výše vkladu každého společníka na základní kapitál firmy je 1 Kč. Vklad se skládá na dočasný bankovní účet firmy zřízený pro účely registrace, který banka podle zákona blokuje a neumožňuje dispozice s prostředky kapitálu na tomto účtu žádné osobě. Po dokončení registrace jsou prostředky odblokovány a firma může s kapitálem volně disponovat.
- **Jednatelé firmy** – Jednatel řídí firmu a zastupuje ji navenek. Jednatel může být fyzická nebo právnická osoba se sídlem/bydlištěm v České republice nebo zahraničí. Při zakládání se uvádějí základní identifikační údaje jednatele (jednatelů) podobně jako v bodě výše týkajícího se společníků (zakladatelů) firmy. V tomto bodě se pojednává o způsobu, jak bude jednatel za společnost jednat.
- **Odpovědný zástupce pro některé obory podnikání** – Pro některé specializované obory podnikání je vyžadováno ustanovení tzv. odpovědné osoby (garanta) firmy, který splňuje zákonem stanovené kvalifikační předpoklady pro provozování takového oboru podnikání. Uvádí se jméno, příjmení, bydliště a rodné číslo.
- **Určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených**

Akciová společnost

Jako jednu z nejstarších kapitálových forem podnikání uvozují Veber a Srpová (2012) akciové společnosti (dále jen „a.s.“). Poukazují na fakt, že pro vysokou administrativní a kapitálovou náročnost nejsou mezi MSP oblíbeným způsobem pro provozování podnikání. Základní kapitál (vklad) u a.s. činí 2 000 000 Kč bez veřejné nabídky akcií a 20 000 000 Kč v případě veřejné nabídky akcií. A.s. odpovídá za své závazky svým jměním, a to do plné výše, samotní vlastníci (akcionáři) tedy za závazky a.s. neručí (Synek, 2015).

Akcionáři obvykle poskytují především svůj kapitál k provozu a očekávají jeho zhodnocení. Zúčastňují se zasedání zvané valná hromada, což u a.s. je nejvyšší orgán v rámci struktury. Na valné hromadě se obvykle upravují stanovy, volí se předsednictvo a dozorčí rada, schvalují účetní závěrky a rozdělují zisky. Dále ve struktuře a.s. nacházíme představenstvo, které plní funkci statutárního orgánu, který společnost řídí. Tím posledním článkem struktury je

dozorčí rada. Dozorčí rada dostává svého názvu a dozoruje – jedná se o nejvyšší kontrolní orgán. Kontroluje účetnictví, nahlíží do dokumentů, přezkoumává účetní závěrky a navrhuje valné hromadě rozdělení zisků. Takto uspořádaná struktura se u a.s. označuje jako dualistický systém řízení (Veber a Srpová, 2012; Mulačová a Mulač, 2013; Synek, 2015).

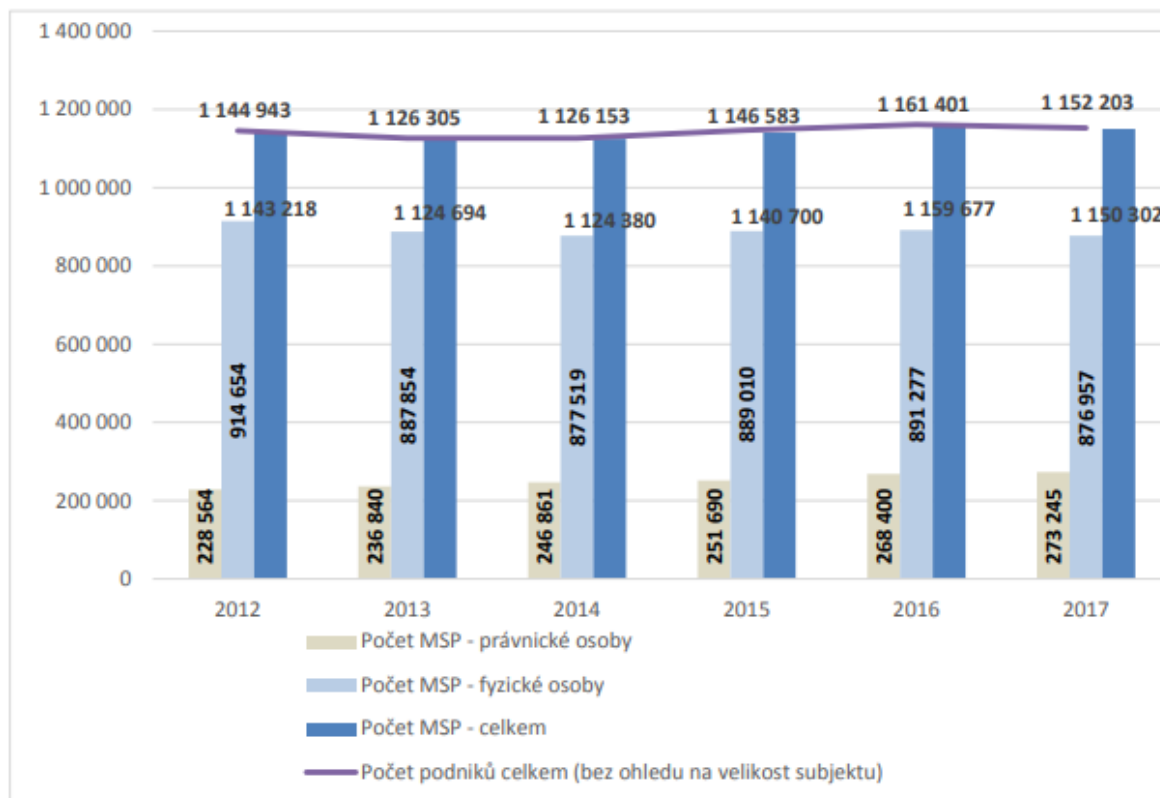
1.4 Význam malých a středních podniků

O důležitosti a významu malých a středních podniků (dále jen „MSP“) nás přesvědčuje jeden z prvních údajů ve zprávě ministerstva průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“) z roku 2017, který nabývá hodnoty 99,8 %. Tato hodnota udává podíl MSP z celkového počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017.

Ježková a kolektiv (2015) o MSP píše jako o páteři a motoru ekonomiky celé Evropské unie a tím pádem i České republiky. Mulačová s Mulačem (2013) s předchozím tvrzení souhlasí, když píše o MSP jako o představiteli významné části ekonomiky. K tomu dodávají také důležitost MSP v plnění stabilizační role na úrovni regionální. Veber a Srpová (2012) k přínosům MSP poznamenávají, že MSP je protipól monopolům, jsou flexibilní, umožňují seberealizace jednotlivců a jsou nedílnou součástí ekonomiky.

Tabulka 1 Rozdělení MZP dle nařízení komise EU (vlastní zpracování)

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
Mikro	do 10	do 2 mil. €	do 2 mil. €
Malý	do 50	do 10 mil. €	do 10 mil. €
Střední	51-250	10-50 mil. €	10-43 mil. €
Velký	nad 250	nad 50 mil. €	nad 43 mil. €



Obrázek 5 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012-2017 (převzato ze zprávy od MPO)

Údaje uvedené výše nám ukazují značně stabilizovaný počet MSP. Lze sledovat mírně rostoucí trend zakládání právnických osob a mírný úpadek fyzických osob. Snížení počtu fyzických osob v oblasti MSP má příčinu ve skutečnosti, že z fyzických osob se stanou osoby právnické. Tímto tedy nezaniká podnikání jako takové, což je pro trh pozitivní zpráva ať už z důvodů konkurence či silnější ekonomiky jako celku.

1.5 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je velmi důležitý prvek a často už na počátku rozhoduje, jestli jednotlivec začne podnikat a zdali je mu toto vůbec umožněno. Pánové Váchal a Vochozka (2013) vysvětlují tento pojem jako souhrn vnějších faktorů, které bezprostředně působí na podnik. Poukazují na větší otevřenost tržního prostředí. Otevřená ekonomika a vysoké zapojení do obchodů uvnitř Evropské unie – takto charakterizují podnikatelské prostředí Mulačová s Mulačem (2013). K negativním vlivům řadí neustále se měnící (a tím složitý) daňový systém spolu s proměnlivým politickým prostředím. Dalšími negativními jevy je nízká podpora inovací, nedostatečná infrastruktura pro podnikání a až nepříjemně vysoká závislost (přímé napojení) na ekonomiku Německa.

Ke všeobecně známé problematice se řadí pomalá digitalizace, spolu s tím související časové (i finanční) náklady na přebujelou byrokracii. MPO ve zprávě z roku 2019 uvádí, že dochází ke snižování časové náročnosti o jednotky procent. Pro zjednodušení a zlepšení MPO spolu s ministerstvem financí (dále jen „M.F.“) představilo v srpnu roku 2019 projekt Živnostenský balíček. V rámci tohoto balíčku se tato dvě ministerstva snaží, mimo jiné, o zjednodušení začátků podnikání, jednotnou databáze formulářů, jednodušší a nižší daně nejen pro malé firmy a omezení statistických průzkumů. Sympatickým krokem se jeví možnost kontrolování naplňování a zavádění tohoto balíčku do praxe přímo na webové adrese www.zivnostensky-balicek.cz, kde dohledáme podrobnější rozpis těchto změn. Kompletní implementace všech bodů je stanovena do roku 2021. S tímto souvisí strategie vlády, schválená v červenci 2019, o snižování zátěže podnikání do konce roku 2022, kde hlavní úlohu hraje vládní dokument Digitální Česko.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Základní pointa tvorby podnikatelského plánu spočívá ve vytvoření dlouhodobě úspěšného byznysu. Nesoustředíme se tedy pouze na to, co bude bezprostředně po začátku podnikání, ale míříme i na dlouhodobé cíle spolu s dlouhodobou udržitelností a ziskovostí (Abrams, 2019).

Červený a kolektiv (2014) píší o důležitosti podnikatelského plánu jako celku, avšak považují za důležité se k němu v průběhu podnikání vracet, aktualizovat a udržovat v odpovídající podobě. Po jisté době od uplynutí od počátku podnikání může velmi dobře posloužit pro zpětnou kontrolu našich plánů, zda došlo k naplnění. V případě odchylek od plánů pak zjišťovat proč k nim došlo. V zásadě hodnotí business plán jako konkrétní vyjádření záměrů podnikatele, jeho strategii a nástroje, se kterými je chce uvádět v praxi v jeho organizaci.

2.1 Analýza prostředí a trhu

Před samotným sepsáním podnikatelského plánu je důležitým aspektem porozumění vnějšího prostředí, které na podnik působí a dále také analyzovat cílový trh včetně konkurence spolu s možnými dalšími hrozbami.

2.1.1 Porterova analýza 5 sil

Tato analýza je velmi užitečným nástrojem při tvorbě business strategie. Pomáhá zmapovat konkurenční pozici firmy, dále nalézt hrozby, které tuto pozici mohou negativně ovlivnit a také příležitosti, které když využijeme, tak budou mít pozitivní dopad na pozici firmy v daném odvětví (Červený a kolektiv, 2014).

2.1.2 Sektorový šestiúhelník

Výše zmíněná Porterova analýza 5 sil a sektorový šestiúhelník jsou si dosti podobné. Sektorový šestiúhelník nabízí jako výstup názornou vizualizaci konkurence na daném trhu. Hodnotící škála je od 0 do 10 bodů s tím, že nejvyšší hodnotu lze z pohledu podnikatele hodnotit jako nejvíce negativní. Tento nástroj ukazuje ve výsledku i potenciální profitabilitu, ačkoliv nemusí být přímo úměrná, avšak nelze dané vlivy (výstup) podcenit – právě naopak.

V rámci hodnocení se obecně zvažuje těchto šest faktorů/veličin:

1. Vyjednávací síla dodavatelů
2. Hrozba vstupu nové konkurence
3. Stávající konkurence na trhu
4. Vyjednávací síla odběratelů
5. Hrozba substitutů
6. Vliv a síla regulace (Karlíček, 2018)

Sektorový šestiúhelník, podobně jako další analýzy, lze modifikovat i do jiných odvětví. Například Black (1994) používá šestiúhelník pro vyhodnocování vztahu s veřejností. Anhlot (2005) použil tento model pro vyobrazení hlavních aktérů při budování dobré značky určité země v oblasti turismu.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu je sice obecně dána doporučeními a zavedenými postupy, avšak nelze přesně stanovit rozsah, obsah ani podobu. Neexistuje ani žádná právní norma, která by tento dokument upravovala. Obecně se doporučuje v podnikatelském plánu se dotknout té problematiky, která danému subjektu bude nejbližší. Při sepisování podnikatelského plánu existují dva extrémní přístupy. Vůbec netvořit nebo absolutně obsahově přehnaný. Ani jeden přístup není správný. Struktura by měla být co nejjednodušší, snadno pochopitelná, a přesto obsahově až sebe sama prodávající, pakliže víme, že podnikatelský plán (dále jen „PP“) použijeme pro získání cizího zdroje financování (banky, investoři...).

2.2.1 Strategický plán

Strategie velmi úzce souvisí s dlouhodobými cíli v podniku, při jejímž plnění by mělo docházet ke kýženému cíli podnikání, a sice zisku. Časový horizont strategie není pevně dán. Strategické cíle podniku lze shrnout do pěti bodů, které svými počátečními písmeny dávají dohromady pojem SMART, kde jednotlivé části akronymu vyjadřují vlastnosti cílů.

- **S**timulating – cíle sami o sobě mají plnit funkci motivace k dosažení co nejlepšího výsledku.
- **M**asurable – faktory vedoucí k dosažení cílů musí být měřitelné, jinak je nelze hodnotit.

- **Acceptable** – cíl má být akceptován a přijat primárně tím, kdo ho má naplnit, tedy odpovědnou osobou.
- **Realistic** – reálnost a udržitelnost cílů.
- **Timed** – ukotvení cílů v čase.

Ve zjednodušené formě lze chápat strategii podniku jako odpověď na dvě otázky – CO? a JAK? Těžko totiž lze dělat něco, aniž víme, jak to dělat. Stejně tak nemůžeme vědět, jak to budeme dělat, když nevíme co (Červený a kolektiv, 2014). Často se přidává i otázka KDO?

Ke strategii je bezpodmínečně nutné přistupovat od počátku tak, aby byla pro podnik i zákazníka přínosem. Správné strategické myšlení a tvorba strategie dopomáhá k maximalizaci zisků a k minimalizaci ztrát. Také proces tvorby strategie dává možnost pochopit své zákazníky a svou konkurenci. Strategie musí být srozumitelná a rozšířená celou firemní strukturou (Kourdí, 2011).

Firemní kultura

V knize Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu od Jima Collinse (2016), která skutečně dostává svému označení bestseller, je vyvrácena spousta mýtů týkajících se podnikání a naopak jsou zdůrazněny některé opomíjené faktory, které má dobrý podnik vylepšit (a především uplatňovat), aby se stal podnikem vizionářským. Jedním z těchto faktorů je bezpodmínečně i firemní kultura.

Snad každá firma má svoji firemní kulturu, aniž by ji nutně znala či cíleně tvořila. Bohužel často jsou v našem podnikatelském prostředí k vidění firmy, které prezentují svoji vizi, svoji misi a hodnotu, po bližším prozkoumání však zjišťujeme, že jsou to jen prázdná hesla. Jestliže firma nemá hodnoty, pak jsou její zaměstnanci k sobě lhostejná skupina lidí, co čeká, než jim přijde výplata na účet, což by mělo být pro majitele naprosto neakceptovatelné. Nejen že v tomto prostředí se pak špatně dosahuje dobré pracovní morálky, a tím výkonů vedoucích k ziskům, ale také svým zaměstnancům, jako jejich zaměstnavatel, denně „beru“ z života osm a půl hodiny času den za dnem, aniž by v tom viděli větší smysl, než tedy skutečnost, že to jednou za měsíc „cinkne“.



Obrázek 6 Zásady pro úspěšnou firemní kulturu (vlastní zpracování)

2.2.2 Marketingový plán

Samotné slovo marketing dle mého nejlépe definuje axiom, jenž zní: „Marketing je způsob/činnost, jak sladit to, co potřebuje a chce vnější svět, s posláním, cíli a zdroji podniku/organizace.“ (Kašík a Havlíček, 2012, s. 12).

Když má náš marketingový plán smysl, tak můžeme očekávat úspěch produktu na našem trhu. Pokud má smysl i náš finanční plán, můžeme očekávat i úspěch našeho podnikání (Červený a kolektiv, 2014).

Marketing má v dnešním dynamicky se vyvíjejícím světě těžkou pozici, avšak jeho chápání, praktikování a vyhodnocování je klíčem k úspěchu každého jednoho podnikatele. Marketing si zakládá na co nejpřesnějším odhadu a definování potřeb i přání zákazníka a k tomu odpovídající tvorbě cenové nabídky daného produktu spolu s důrazem na navázání dlouhodobého vztahu mezi podnikem a zákazníkem (Přikrylová a kolektiv, 2019).

Marketing jakožto disciplína se právě věnuje mimo jiné tomuto vztahu mezi kupujícími a prodávajícími. Samotné slovo marketing je bohužel společností často vnímáno jako něco nechtěného, nehezkého až obtěžujícího, avšak každý z nás sám dělá svůj osobní marketing, aniž by si to uvědomoval. Zároveň ať chceme nebo ne, jsme součástí marketingového prostředí, kde o nás prodávající bojují a kdo z nich vyhraje, se pozná podle toho, kde my, jakožto kupující, necháme naše peníze při směně. Nicméně reklama zaujímá svoji nesmazatelně důležitou pozici v celém businessu. Stríteský (2003) zmiňuje, že i v dobách podnikání Tomáše Bati byla reklama chápána jako něco velmi důležitého. Reklama prostě musela být taková, aby prodala. Striktně pro celorepublikovou reklamu byly zavedeny postupy. Ty měly zaručovat, že reklamní sdělení bude pravdivé a nepříkrášené. Dnešními slovy – reklamní kampaň – firma Baťa zaváděla vždy spolu s uvedením nové řady obuvi na trh.

PEST analýza

Jako klíčovou analýzu makrookolí označují nejen Sedláčková a Buchta (2006) právě PEST analýzu. Níže uvedené faktory různou měrou ovlivňují daný podnik.

PEST je akronym anglických slov:

- P – Political
- E – Economical
- S – Social
- T – Technological

V odborné literatuře je možné se setkat i s rozšířením této analýzy, a to o faktory legislativní a ekologických vlivů (PESTEL). Poslední dvě písmena rozšířeného akronymu znamenají:

- E – Ecological
- L – Legal

Politicko-právní vliv

Podnikání, jak bylo zmíněno výše, podléhá zákonům, tudíž jako činnost je regulované. Trhy mohou být regulovány méně či více a každý stát k regulacím přistupuje jinak. Pakliže stát je členem mezinárodní organizace, která upravuje podnikatelskou činnost svými zákony, pak těmito zákony upravuje stát i své podnikatelské prostředí. Regulace je v zásadě vnímána jako omezení.

Zvyšováním nároků pro vstup do určitých odvětví podnikání může být vnímáno i pozitivně. Slouží pro ochranu producenta i spotřebitele. Regulace dokonce může představovat podnikatelskou příležitost. Karlíček (2018) píše, že v souvislosti se zavedením bodového systému razantně došlo k navýšení poptávky po nealkoholickém pivu. V daný měsíc vstupu tohoto zákona do praxe dokonce o 40 %.

Kromě regulace politicko-právní faktor tvoří politická stabilita, tlak občanských iniciativ s následky politických kroků a legislativních úprav, korupce, ochrana spotřebitele, daňová politika a další (Karlíček, 2018).

Ekonomický vliv

Veber a Srpová (2012) definují tento faktor jako hrozbu nebo příležitost pro všechny firmy, protože všechny jsou ovlivňovány ekonomickými vlivy, jimiž například jsou úroková míra, devizové kurzy, výška inflace, ekonomický růst a další.

Karlíček (2018) zmiňuje důležitost uvědomění si nerovnoměrně rozložené kupní síly obyvatelstva i na regionální úrovni. Dále poukazuje na prohlubující se příjmovou nerovnost a polarizaci kupní síly. Celosvětově se kupní síla zvyšuje, tím roste poptávka po prémiových produktech za vyšší pořizovací cenu, ale poptávka je stále vysoká i po velmi levných produktech. Neopomíjí ani důležitost repetitivního modelu vývoje ekonomiky.

Sociální vliv

Pánové Dvořáček a Slunčík (2012) zařazují k tomuto faktoru míru vzdělanosti, sociální legislativu, mobilitu pracovní síly, přístup k práci i demografické prostředí a její vývoj. V alternativní variantě PEST analýzy takzvané STEEPLED analýza zaujímá demografický faktor samostatnou složku pro vyhodnocení. Z pohledu marketingu lze poměrně dobře predikovat a přizpůsobit strategii. Stárnutí populace je pro systém v České republice dosti palčivým problémem. Trhy se mohou chovat k produktům rozdílně i na základě kulturních či náboženských zvyklostí.

Technologický vliv

Všichni autoři zmínění výše se v souvislosti s PEST analýzou shodují že technologický vývoj je velmi rychlý. Veber se Srpovou (2012) v souvislosti s tím píše, že tato rychlost změn pro mnohé firmy představuje hrozbu, ale pro jiné příležitost. Dvořáček a Slunčík (2012) přiřazují k technologickému vlivu body jako vládní podpora vědy a techniky, inovace produktů a vývoj technologií. Karlíček (2018) píše o obtížnosti odhadu směřování technologií a varuje před katastrofálními následky chybných prognóz spolu s neopatrnými investicemi.

2.2.3 Personální plán

Jako základní prvek dobře fungující firmy vyzdvihuje Synek (2015) kvalitní a výkonný personál. Jen takovýto personál může dlouhodobě plnit cíle v náročném konkurenčním prostředí dnešní doby. Úkol personalistiky je tedy zabezpečení kvantity a kvality lidských zdrojů.

Koubek (2003) představuje soubor otázek, na které je z pohledu personálního plánování důležité odpovědět, abychom dostali rámcovou představu o zaměstnanci, jehož hledáme. Zkrácený výčet otázek níže.

- Kdy a jaké pracovníky budeme potřebovat?
- Jak bude řešen případný přebytek pracovníků?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků v rámci organizace? S ohledem na možnosti povyšování uvnitř organizace nebo v rámci změny pracoviště (náplně práce).
- Jak bude řešen nedostatek pracovníků vzhledem ke splnění podnikových cílů?

Dále Koubek (2003) píše že personální plán je velice proměnlivý a naše snaha o co nejrealističtější odhady musí vycházet z těchto tří faktorů a jejich pravděpodobného směru:

- ekonomické a sociální politiky státu,
- sociální faktory obyvatelstva jako vzdělání a kvalifikaci,
- otevřenost národní ekonomiky a také ekonomickou mezinárodní integraci.

Veber a Srpová (2012) mluví o momentu přijetí prvního zaměstnance jako o velkém zlomu pro podnikatele z kterého se stává zaměstnavatel. Nejen že zaměstnanci náleží plat, ale zaměstnavatel musí dodržovat zákoník práce. Dále by měl vytvořit a dále upravovat pracovní řád.

2.2.4 Finanční plán

Hlavním smyslem dle finančního plánu dle Červeného a kolektivu (2014), je zjištění, jestli je podnik popsáný v PP schopen generovat zisky a byly k dispozici potřebné zdroje pro uvedení tohoto plánu „k životu“, včetně jeho dlouhodobé udržitelnosti.

O finančním plánu Abrams (2019) píše jako o naprosto klíčovém. Klíčové je také naučit se sledovat finanční situaci svého podnikání a rozumět číslům po celou dobu podnikání, protože jedině tak dokážeme z pozice majitele (zakladatele) firmy dělat ty správné rozhodnutí.

Fotr a kolektiv (2012) říkají o finančním plánu, že vychází z finanční strategie firmy, jež je dána především strukturou kapitálu. Základní složky finančního plánu jsou výkaz zisků a ztrát, rozvaha a peněžní toky.

3 ANALÝZA RIZIK

Riziko ve vztahu k podnikání chápeme dle pánů Smejkal a Raise (2013) jako možnost, že pravděpodobně dojde k události, která není v předpokládaném stavu nebo vývoji zahrnuta, tedy plánována. Dále tito autoři hovoří o dvou pojmech, jež jsou spjaty s rizikem. První pojem je neurčitý výsledek a druhý nežádoucí výsledek.

Riziko z podstaty vyplývá z neurčitosti a nejistoty. Jestliže víme, že daná akce znamená jistotu ztráty, nelze hovořit o riziku, jelikož je zde určitý a předem daný výsledek. Nežádoucí výsledek lze prezentovat na příkladu investování do akcií, kde investor podstupuje riziko, kde výsledkem může být zisk, ztráta nebo ve výjimečných případech zachování počáteční hodnoty (neberme v potaz inflaci). Investor pochopitelně podstupuje riziko výměnou za možný zisk, který se ve dvou případech nekonal, a tedy jsou to nežádoucí výsledky.

Pan Yoe (2019) popisuje riziko jako míru pravděpodobnosti a následky předem nejistého vlivu. Pro výpočet rizika uvádí jednoduchou (až nadnesenou) rovnici, kde riziko je rovno násobku činitelů pravděpodobnosti a jejich následků. Dále uvádí, že riziko je kdekoliv, kdykoliv, nikdy není rovno nule a je nevyhnutelné. Proto zdůrazňuje potřebu pro tvorbu analýzy rizik, abychom si je alespoň popsali a mluvili o nich. Ne každé riziko má stejnou váhu, avšak všechna rizika je do jisté míry možné omezit, pokud jsou alespoň trochu možné předznamenat.

Obecně platí, že když nevyvíjíme aktivitu v oblasti analýz, identifikace a následného řízení rizik, tak tato rizika začnou zákonitě způsobovat negativní vlivy, které následně přerostou do krize. Krizi vysvětluje Zapletalová a kolektiv (2012) jako složitou situaci, během níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému na straně jedné a na straně druhé postoj okolního prostředí k danému systému. Riziko ve své knize autoři rozdělují mimo jiné na rizika čistá a rizika podnikatelská. U rizik čistých se lze proti důsledkům (následkům) pojistit a naprosto zde chybí pozitivní stránka rizik. U rizik podnikatelských spíše hovoříme o dynamických a spekulativních faktorech na proces. Z podstaty podnikání se těmto rizikům nelze vyhnout, proto je potřebná analýza, identifikace a řízení, abychom rizika co možná nejvíce znali a minimalizovali.

Je třeba znát svoji cílovou skupinu pro náš produkt, protože v opačném případě jsou cílovou skupinou všichni, a to si můžeme dovolit pouze v případě, že prodáváme vzduch nebo snad vodu. Podnik je obklopen vnějším prostředím, tedy není izolován (Synek, 2015). Izolovanost podniku by zamezila podstatě obchodu, tudíž potřebě vyrábět, což by rozvrátilo definici

podnikání, jako činnosti, která má za cíl zisk. „Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.“ (Synek, 2015, s. 15).

3.1 Kvantitativní hodnocení rizik

Jedná se o metody, které jsou vypočteny z hlediska pravděpodobnosti výskytu hrozby a následného dopadu. Ztráta se vyjadřuje ve finančních částkách, takže oproti kvalitativní metodice hodnocení rizik máme jasnější představu jak moc nás případná škoda plynoucí z rizik „bude bolet“. Díky přesnějšímu výsledku si tyto analýzy žádají více času i odbornosti (Smejkal a Rais, 2013).

3.2 Kvalitativní hodnocení rizik

Kvalitativní metody posuzují dva faktory. Závažnost potenciálního dopadu rizika a pravděpodobnost, že riziko nastane. Pro jejich hodnocení je typické, že jsou vyjádřeny v určitém, předem daném, rozsahu. Rozsah může být vyjádřen číselně v podobě intervalu (1-10) nebo slovně (vůbec, málo, středně, hodně, vždy). Metoda kvalitativní je zpravidla jednodušší i rychlejší, avšak více subjektivní. Nesnáze způsobuje i fakt, že tento způsob hodnocení je těžko měřitelný z hlediska financí (Smejkal a Rais, 2013).

3.2.1 SWOT analýza

O SWOT analýze Sedláčková s Buchtou (2006) píše jako o jednoduchém, koncepčním nástroji pro systematickou analýzu, kde je hlavním cílem se zaměřit na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují samotné strategické postavení podniku. Jde o soustavu vnitřních zdrojů a vnějšího působení okolí. Hlavní myšlenkou a podstatou SWOT analýzy je maximalizace (rozvoj) silných stránek a naopak minimalizace (utlumování) stránek slabých.

S výše uvedeným odstavcem v zásadě souhlasí pánové Keřkovský a Vykypl (2006). Dodávají, že využití SWOT analýzy je mnohem širší a byla by škoda tuto metodu používat pouze pro jeden účel, když jsme schopni ji aplikovat. Zdůrazňují důležitost SWOT analýzy, z které vychází základní logika strategického návrhu. Když známe slabé stránky, máme na ně vytvořit protějšek, a to v podobě opatření vedoucí k eliminaci slabé stránky.

Fotr a kolektiv (2012) mluví o SWOT analýze jako o nejjednodušším systematickém přístupu pro vytvoření analýzy společnosti a její konkurence. SWOT je jeden z dalších akronymů:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Tyto čtyři oblasti lze obligátně znázornují v matici:



Obrázek 7 SWOT matice (převzato z Wikipedie)

Výstup SWOT analýzy je stejně důležitý jako na počátku určení, pochopení a vyplnění zadání abychom dospěli k tížené podstatě plynoucí z tvorby této analýzy. Právě ona šíře možností použití této analýzy může v konečném důsledku způsobit více škody než užitku. Na základě tohoto výstupu dochází zpravidla k úpravě strategie v dané oblasti (aktivitě).

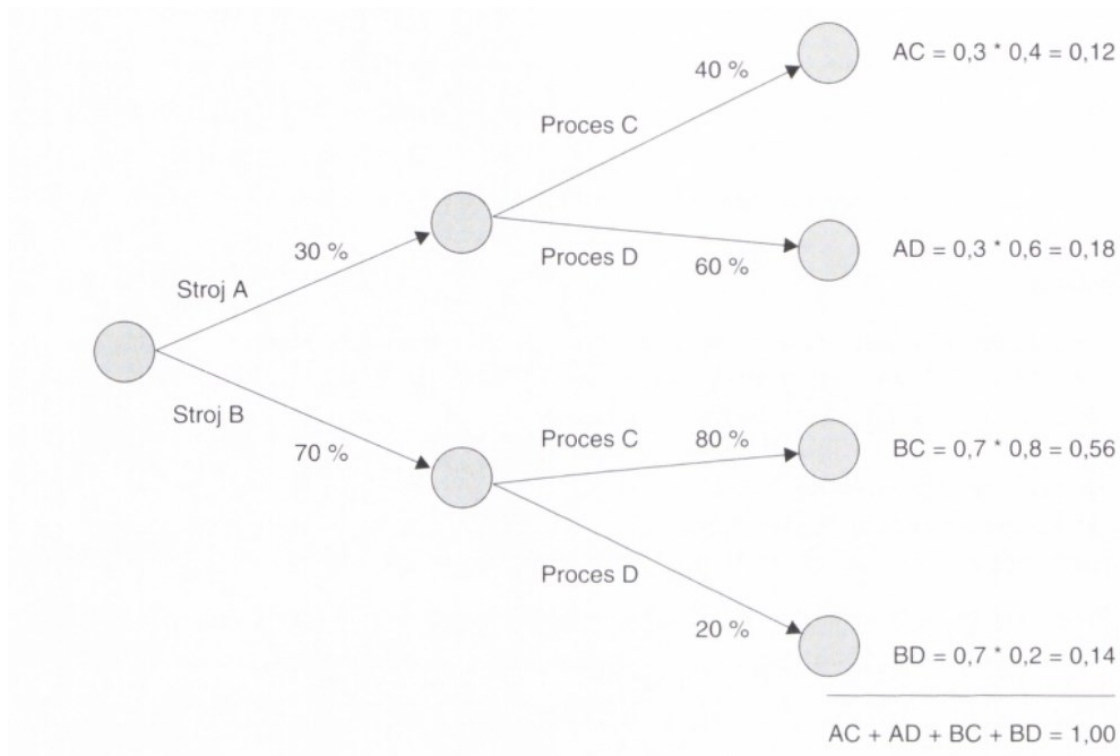
Zajímavostí je fakt, že vznik SWOT analýzy je často milně připisován, dnes už bohužel nežijícímu, Albertu S. Humphrey. Tento americký konzultant obchodu a managementu vedl v 60. a 70. letech výzkum na Standfordské univerzitě. Zabýval se analýzou nedostatků při plánování 500 největších firem v USA té doby, které tento výzkum financovaly. Původně výzkumný tým použil akronymu SOFT (satisfactory, opportunity, fault, threat). V roce 1964 na konferenci ve Švýcarském Curychu pánové Urick a Orr při příležitosti přednášky o dlouhodobém plánování změnili písmeno F na W, dále vyměnili O za T a tím dali vzniknout dnešní podobě SWOT. V zásadě lze říci že nejvyšší měrou skutečně přispěl ke vzniku této

analýzy pan Humphrey, avšak až pánové Urick a Orr dali vzniknout dnešnímu akronymu a neměli by být přehlíženi.

3.2.2 Technika rozhodovacích stromů

Autorka Svozilová (2011) ke kladům řadí grafickou názornost a potřebu zvážit pravděpodobnost výskytu jevu. Nevýhodu spatřuje ve složitosti vypracování při rozsáhlém projektu. Doležal s kolegy (2009) hodnotí tuto techniku jako jednoduchou a velmi rozšířenou. Název pochází z grafického znázornění, které nápadně připomíná svojí strukturou strom – počátek je v „kmenu“, jenž se rozděluje na jednotlivé „větve“ na nichž je konečná část a sice „listy“.

Na obrázku níže vidíme možnost uplatnění metody na výpočet pravděpodobnosti vzniku rizika u procesů. Výsledná váha rizika je součinem všech hodnot ve směru od „kmenu/korěnu“ až po samotný „list“. Součet všech výsledků jednotlivých „větvi“ musí být celá kladná jednička.



Obrázek 8 Výpočet pravděpodobnosti (převzato od Svozilové, 2011)

3.2.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Tato skórovací (bodová) metoda se skládá ze tří fází:

- 1) identifikace rizika,
- 2) ohodnocení rizika,
- 3) návrh na opatření snížení rizika.

Základními okruhy rizik pro vyhodnocování v rámci této metody jsou technické, finanční, personální a obchodní oblasti projektu (podniku). Zprvu je nutností stanovit seznam nejproblematictějších rizikových faktorů. Dále je každý takto zvolený rizikový faktor ohodnocen jeho pravděpodobností výskytu a jeho dopadem. Hodnocení se pohybuje (zpravidla) v rozmezí desetibodové stupnice. Výsledné ocenění rizika je součin, kde činiteli jsou skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu.

Samotné přiřazování hodnot je žádoucí provádět samostatně, aby hodnocení nebylo ovlivněno ostatními hodnotiteli. K tomu se používá skupinové hodnocení metodou zvaná Team Delphi. Je podobná brainstormingu s rozdílem, že zde se uvede znění rizikového faktoru a každý člen analytického týmu následně anonymně tento rizikový faktor hodnotí (odhaduje). Často se provádí i druhé kolo a až poté se diskutuje nad výsledky a zpracuje se zdůvodnění odhadů. Počet členů není přesně vymezen. Pakliže to situace dovolí, tak obecná doporučení hovoří o minimálním počtu pěti členů, aby došlo k relevantnějšímu průměru z hodnocení jednotlivých členů.

V tabulce níže je zobrazen vzor pro seznam rizikových faktorů. Nejprve určíme dané rizikové faktory, které seřadíme sestupně od nejpravděpodobnějších a tímto se jim přidělí pořadové číslo.

Tabulka 2 Seznam rizikových faktorů (převzato od Doležala, 2009)

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Po určení rizikových faktorů přistoupíme k samotnému hodnocení rizik za pomoci bodování v rozmezí 1 až 10 bodů, kde hodnota 1 představuje nejmenší možnost výskytu a závažnost odpadu. V posledním sloupci je průměr zadaných hodnot. Z tohoto se dále vypočte hodnota

daného rizika dle výše zmíněného vzorečku, který je pro metodickou úplnost uveden i v zápatí tabulky v posledním řádku. Počet sloupců je ovlivněn počtem hodnotitelů (respondentů).

Tabulka 3 Ocenění rizik pro stanovené faktory (upraveno dle Doležala, 2009)

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)									
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)									
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu									

Výstupem výše popsaného procesu identifikace a hodnocení rizik je mapa rizik níže, kde dle závažnosti se nám vizualizují a rozprostřou hodnocená rizika do jednotlivých kvadrantů.



Obrázek 9 Mapa rizik (převzato od Doležala, 2009)

Dále se doporučuje na samotný závěr zpracovat návrhy vedoucí ke snížení rizik pro kvadrant kritických i významných rizik. Při časových dispozicích a nevelkém množství rizik, je možno zpracovat návrhy pro všechna rizika. Aby nebyly pouze zapsány návrhy, ale došlo také k jejich realizaci, je žádoucí určit jmenovitě zodpovědnou osobu spolu s termíny dokončení navrhovaného nápravného opatření. Tento časový rozvrh je označován jako akční plán. Při průběžných schůzkách je třeba sledovat průběh plnění, odchylky a ty případně napravovat.

Tabulka 4 Možná struktura akčního plánu (vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědná osoba	Termín dokončení	Průběh plnění	Poznámky

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Literatura nepřináší přesnou definici podnikání jako takového. V zásadě u autorů převládá konsenzus v tvrzení, že podnikatel podniká za účelem dosažení zisku, a to prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků. Autoři publikací vyzdvihují důležitost celoživotního vzdělávání se a sledování trendů, protože jediné tak jsme schopni udržet krok s konkurencí.

Podnikání se řídí zákony ČR a je tedy třeba znát alespoň elementární právní zákonitosti této oblasti, abychom nepochybili a tím se neprovinili. Za důležitý se zde shledává především nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, které nahrazují obchodní zákoník. Pro živnostníky je klíčový živnostenský zákon. V obecné rovině o podnikateli mluvíme, pakliže vykazuje status fyzické či právnické osoby, z tuzemska nebo zahraničí, která na svoji odpovědnost a s vědomím rizika vykonává samostatně výdělečnou činnost, živnostenským nebo jiným způsobem, za účelem dosažení zisku.

České podnikatelské prostředí lze v zásadě hodnotit jako zdravé a poměrně podnikatelsky přívětivé. Toto tvrzení se opírá o stále rostoucí počet podnikajících osob a možnosti svobodně podnikat při dodržení platné legislativy. K negativním skutečnostem se řadí časté změny v zákonech, přebujelá byrokracie a neúplné využití možností nových technologií. Toto by se mělo zlepšit díky projektu Živnostenský balíček představeného MPO a MF i díky strategii Digitální Česko představenou Vládou ČR. V českém podnikatelském prostředí mají nezastupitelnou roli MSP, které tvoří 99,8 % z celkového podílu podnikajících subjektů.

Hlavními myšlenkami při sestavení PP jsou: vytyčení cílů, plánování jejich dosažení a vyhodnocení rizik, se kterými se při realizaci PP setkáváme. Struktura i obsahová stránka dokumentu jako takového není pevně dána. V zásadě existují určitá doporučení (zvyklosti), co by měl podnikatelský plán obsahovat, aby případně mohl sloužit i jako prodejní argument při představování investorům, pakliže nejsme schopni pokrýt náklady pro začátek podnikání vlastním kapitálem. Co je vyžadováno z formálního pohledu je přehlednost, účelnost a do jisté míry jednoduchost. Podnikatel by se měl v průběhu podnikání k PP vracet, porovnávat deklarované a dosažené cíle, dále ho upravovat a inovovat.

Podnikání není bez rizik. Podstoupení rizika je kompenzováno možností dosažení zisků, které ale nejsou výlučně jisté. Podnik na základě zjištěných slabých a silných stránek upravuje strategii, aby minimalizoval rizika a hrozby, a naopak maximalizoval zisky za pomoci rozvíjení silných stránek a příležitostí. U analýz je důležité dbát na podstatu a důvod provádění analýzy, abychom na konci dostali relevantní a správný výsledek.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ A CÍLOVÉHO TRHU

Pro základní představu o vnějším prostředí a externích vlivech působící na podnik GreyFlag (dále jen „GF“), jehož představení a popis se nalézá dále v kapitole 6 (podkapitola 6.1), byla vypracována PEST analýza s faktory a skutečnostmi, které by mohly a měly na společnost působit. K průzkumu konkurenčního prostředí byla použita metoda známá jako sektorový šestiúhelník, který plní velmi podobnou funkci jako všeobecně známější Porterova analýza pěti sil. Výstupem těchto dvou zkoumání je zohlednění získaných poznatků při tvorbě podnikatelské strategie, cílení produktů i při tvorbě samotného PP.

5.1 PEST analýza

Pro potřeby společnosti GF budou prozkoumány vlivy politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Vnější vliv na podnik je problematický z důvodu neschopnosti ovlivnit tyto vlivy samotným podnikatelem – lze je pouze tolerovat a řídit se jimi. Nezahrnují se pouze vlivy aktuální u daných skupin, ale také budoucí, u kterých víme, že nastanou nebo je to velmi pravděpodobné. Jak bylo zmíněno v teoretické části, existuje mnoho alternativních variant k PEST analýze, kde se zkoumají další možné vlivy.

5.1.1 Politicko-právní vlivy

Hlavní zákon, kterým se společnost GreyFlag musí řídit už od samotného zakládání, je zákon č. 90/2012Sb., o obchodních korporacích. Neznalost zákona neomlouvá, proto je třeba nebrat právní vlivy na podnikání na lehkou váhu.

Je třeba brát v potaz i počínání firem, které vlastní dané služby a kanály (Google, YouTube, Facebook, Seznam), u nichž probíhá šíření online komunikace (marketingu) směrem k zákazníkovi. Právní úpravy související se změnou všeobecných obchodních podmínek společností a zásad pro používání jejich služeb jsou často obsáhlé a nepřehledné. K úplnému znění je přístup na stránce dané společnosti či její služby. Změny jsou nepravidelné, nahodilé a nepředvídatelné. V posledních měsících se čím dál častěji hovoří jednotlivými státy o zavádění „digitální daně“. Digitální daň slouží pro zdanění služeb poskytovaných na internetu, avšak zpravidla od tak vysokého obratu, že poskytovatelem služeb bývá nadnárodní, celosvětově známá korporace. Některé státy tak už činí. Itálie s Francií zavedly daň 3 %, Rakousko 5 %. Nepřiměřená výše daní ze strany jednotlivých států by mohla v krajním případě vyústit ve vypnutí (zákaz, omezení) služeb daného poskytovatele na území daného státu.

Toto riziko není do budoucna zcela nereálné a mělo by okamžité dopady na GF. V lednu tohoto roku byl Poslaneckou sněmovnou ČR schválen návrh na zavedení daně i v ČR. Vláda navrhovala sazbu daně 7 %. Nejspíše dojde ještě k úpravám, jak bylo zmiňováno premiérem na interpelacích ve Sněmovně.

5.1.2 Ekonomický vliv

Nynější (nejen) ekonomicky turbulentní období vlivem koronavirové krize dává tušit, že u dále uvedených makroekonomických ukazatelů lze předpokládat značné změny a jejich konečné hodnoty nelze v tuto chvíli přesněji určit. Mezi hlavní ukazatele přímo spjaté s podnikáním se řadí ukazatel nezaměstnanosti. Vývoj nezaměstnanosti v posledních letech byl velmi příznivý pro uchazeče o práci ale ne tak pro zaměstnavatele. Dokonce se dostal na takovou úroveň, kdy firmy už nebyly schopny nacházet zaměstnance na uspokojení svých personálních potřeb. Tímto bylo ohrožen další rozvoj ekonomiky v ČR a také plnění závazků spolu s uzavíráním nových kontraktů. Data za duben roku 2020 dle ČSÚ vykazují míru nezaměstnanosti 3,4 %. Prognózy hovoří o růstu této hodnoty k 5 %. Ty nejčernější scénáře mluví o nárůstu až k 10 %. Je třeba si uvědomit, že průmyslové zaměření je především výrobního charakteru s exportní povahou. V ČR dojde k propouštění zaměstnanců na pozicích, které jsou přímo závislé na ekonomickém cyklu a aktuální fázi. U specializovaných pozic se propouštění nepředpokládá.

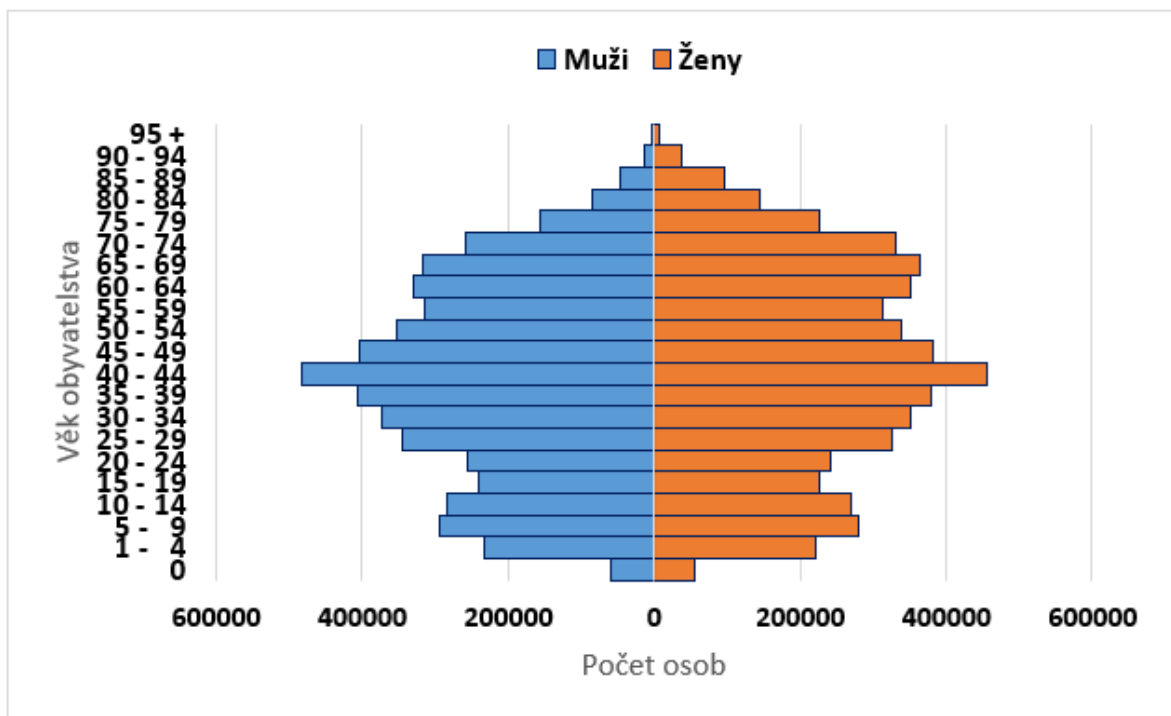
Dalším faktorem je průměrná hrubá mzda. V souvislosti s odstavcem výše, došlo v nedávné minulosti k značnému růstu průměrná hrubé mzdy, kdy zaměstnavatelé byli i ochotni přistoupit až k přeplácení zaměstnanců, aby neodešli ke konkurenci. Průměrná hrubá mzda od konce roku 2015 do konce roku 2019 se zvedla z původních 26 467 Kč na 34 125 Kč. Inlace se pohybovala velmi blízko úrovně, kterou si Česká národní banka vytyčila jako plánovanou.

V přímé souvislosti s podnikatelským záměrem uvádím ekonomický faktor vyčísľující výši investované částky do marketingu. Dle Advertising Business Climate Indexu je v ČR velmi optimistické prostředí pro reklamní sdělení. Investice (vyjma veřejných zakázek) dosáhly v roce 2019 hodnoty okolo 115 mld. Kč, jedná se o meziroční růst 5 %. Investice do nemediálních kanálů, přímo související s oblastí podnikání GF, meziročně vzrostla o 7 %. Náklady na marketing v následujícím období porostou možná ještě vyšším tempem. Podnikatelé budou potřebovat využít marketingové služby více než dříve, a to ke znovunastartování svého podnikání a případně aby představili svým zákazníkům (mimo jiné) i možnosti nákupu jejich zboží a služeb v online prostředí.

5.1.3 Sociální vliv

Podnik GF je směřován k decentralizaci a k nezávislosti na určitém místě. Tímto tedy není dána závislost na regionální či obecní úrovni. Obecně však je třeba brát v potaz demografický vývoj na celostátní úrovni. Počet obyvatel se naštěstí zvyšuje, a to nejen díky přílivu cizinců ze zahraničí. V roce 2014 se úhrnná plodnost poprvé dostala z pásma nízké plodnosti a dále se zvyšuje. Hustota zalidnění je nerovnoměrná. Migrace v rámci státu má trend stěhování se do větších a velkých (zpravidla krajských) měst či alespoň do lepší dojezdové vzdálenosti související s místem výkonu zaměstnání.

Demografická skladba obyvatelstva odvíjející se od staří je důležitým prvkem pro pochopení tržního prostředí. Všeobecně rozdílné věkové skupiny na rozlišovací schopnosti generací reagují lépe na různé formy marketingové komunikace. Pakliže mluvíme o online marketingu, tak zde je nejobtížnější cílení na věkovou skupinu starších 60 let. Díky zlepšujícím se možnostem zaměřovat pouze skupiny určitého věku (nebo těmto skupinám přizpůsobovat obsah sdělení) je i z toho důvod dobré vědět počet možných konzumentů v dané skupině.



Obrázek 10 Demografie obyvatelstva ČR k 31.12.2018 (zdroj ČSÚ, vlastní zpracování)

5.1.4 Technologický vliv

Začleňování technologií do našeho každodenního života za posledních třicet let urazilo velký kus cesty. Pro podniky představuje tvorba inovačních produktů i obsluhování nových technologií velkou výzvu. Technologie daly vzniknout mnohým oborům a vlastně i podnikatelský záměr v podobě online marketingu by bez věcí jako je internet, počítač a mobil nejspíše nemohl vůbec vzniknout. S klesající cenou produktů jako mobil, tablet, notebook nebo počítač (až na některé značky) mohou lidé konzumovat obsah umístovaný na internet téměř kdekoli a kdykoli, případně ho sami vytvářet. V ČR je slyšet častá kritika na operátory mobilní sítě, obzvláště na poměr mezi vysokou cenou a nízkým objemem datového balíčku mobilního internetu. Možná změna by mohla být způsobena vstupem dalšího operátora na náš mobilní trh, ačkoliv všeobecně se razantní změna cenové politiky neočekává. Tyto a další technologické faktory mají zásadní vliv na životaschopnost firmy GF, která používá technologie schopné zobrazovat konzumentovi obsah, jako základní oblast svého podnikání. Nestačí mít pouze technologii zobrazující obsah ale také kanály, kterými se tento obsah šíří. Globalizace sehrává především v populaci do třiceti let zásadní roli ve formě šíření trendů (často ze západu) k nám do ČR. I trendy technologické (až sociální) v podobě různých nových sociálních sítí se k nám přenáší prakticky okamžitě. O ustálených sociálních sítích typu Facebook, Instagram či Twitter ani nemluvě, ty už jsou v naší populaci pevně zakořeněny ať už chceme či ne. Překotný vývoj, téměř celosvětově poháněný kapitalismem, stimuluje vývoj s inovacemi nesmírnou rychlostí. Vypořádání se s tímto tempem je jednou z velkých výzev stojících před společností GF.

5.2 Sektorový šestiúhelník

Hlavní podstatou této metody je zkoumání vnějšího trhu z pohledu konkurence. Jednotlivými zkoumanými faktory jsou: stávající konkurence na trhu, hrozba vstupu nové konkurence, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a konečně vliv a síla regulace. Závěrem dle zjištěných skutečností a závažností jednotlivých faktorů bylo přistoupeno k sestavení vizualizace v podobě sektorového šestiúhelníku.

5.2.1 Stávající konkurence na trhu

Obor online marketingu a prodávání jeho služeb je z hlediska monitorování konkurence velice obtížný. Tuto činnost může vykonávat samotný živnostník, organizovaná skupina živnostníků či celé firmy. Vzhledem k nezávislosti na určitém místě (sídlo společnosti GF), lze

hovořit o konkurenční výhodě. Konkurence většinou prodává online marketingové služby nezávisle na odvětví. Společnost GF se bude proti tomu specializovat na tři odvětví (dále popsané v samotném PP). Tato tři odvětví byla pečlivě vybrána s ohledem na stávající úroveň online marketingu těchto subjektů, počet těchto subjektů a dlouhodobou profitabilitu.

Pokud hledáme konkurenci skutečně v místě sídla společnosti, tak nenacházíme téměř žádnou. To je způsobeno nevelkým trhem, kde úbytek místního obyvatelstva nevykazuje zásadní obrat tohoto desetiletého trendu.

Jelikož nemůžeme přesněji určit počet konkurentů, byla zvolena alternativní metoda, a sice vzorek pěti potencionálních zákazníků z každého odvětví do vzdálenosti 50 km od sídla naší společnosti. Pro tyto náhodně vybrané firmy byl vypracován rychlý audit dle předem předpřipraveného seznamu otázek mířených na všeobecné povědomí a zájem o poskytované služby. Na základě tohoto bylo víceméně zřejmé, zda již služeb nějakého konkurenta dotazované společnosti využívají. S potěšením lze konstatovat, že k tomuto zjištění se nedospělo, a tak můžeme říci, že buď se zde konkurence moc neprojevuje nebo je slabá z pohledu profesionality. Takto lze metodou rychlých auditů, kdy jeden zabere 10-15 minut postupovat dle libosti na dále zkoumané oblasti.

5.2.2 Hrozba vstupu nové konkurence

Náročnost pro vstup do této oblasti podnikání není z kapitálového či právního hlediska velká. Konkurencí může být i jednotlivec v podobě nového živnostníka, jehož si zprvu ani nemůžeme všimnout. Přesto do budoucna se může stát značnou konkurencí.

5.2.3 Hrozba substitutů

Technologické závody spolu s inovacemi probíhají zcela pochopitelně i v oboru marketingových služeb, obzvláště ve formě online způsobu distribuce. Konkurenci, která nám převzme zákazníka, nelze nikdy vyloučit, protože pro naše služby neexistuje patent nebo návod, který by teoreticky nikdo jiný nemohl mít. Co firma GF bude mít, je mladý tým lidí, jenž přináší stále nové vylepšování, nízkou cenu, rychlost a způsoby provedení, které místní trh neměl s vysokou pravděpodobností šanci vidět. Pouze služby nejvyšší kvality budou sloužit jako nejlepší důvod, aby zákazníci nevyhledávali alternativní dodavatele těchto služeb. Dlouhodobá spolupráce s dobrými vztahy je velmi žádaná, tyto služby jsou komplexním souborem dílčích částí, a tak pokud je zákazník s dodávanými službami dlouhodobě spokojen, není důvod zaběhnuté, správně fungující, jakkoliv měnit.

5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé nejsou pro GF úplně velké téma. GF nekupuje žádné komponenty, polotovary a podobně. Od dodavatelů je pouze pronajat software a cena je určena celosvětově plošně. Velikost GF neumožňuje tuto cenu ovlivnit a dále o ní jednat. Vzhledem k dosti nízké ceně tohoto nástroje je celkově vyjednávací síla dodavatelů hodnocena jako velmi nízká.

5.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Tento bod je z velké části určen množstvím konkurence a kvalitou konkurence. Dalším faktorem pro posílení vyjednávací síly ze strany odběratele je jeho možná lukrativnost a známost značky. Odběratel (zákazník), pokud projeví prvotní zájem o služby, vyhledává recenze, reference a doporučení na nového dodavatele, ať už zboží či služeb, s účelem získání rámcového přehledu o kvalitě za nabízenou cenu. GF jakožto nová firma na počátku v tomto silnou pozici mít nebude, a tak bude potřeba přistoupit k jiným technikám pro lepší vyjednávací pozici, o kterých dále píše v samotném PP.

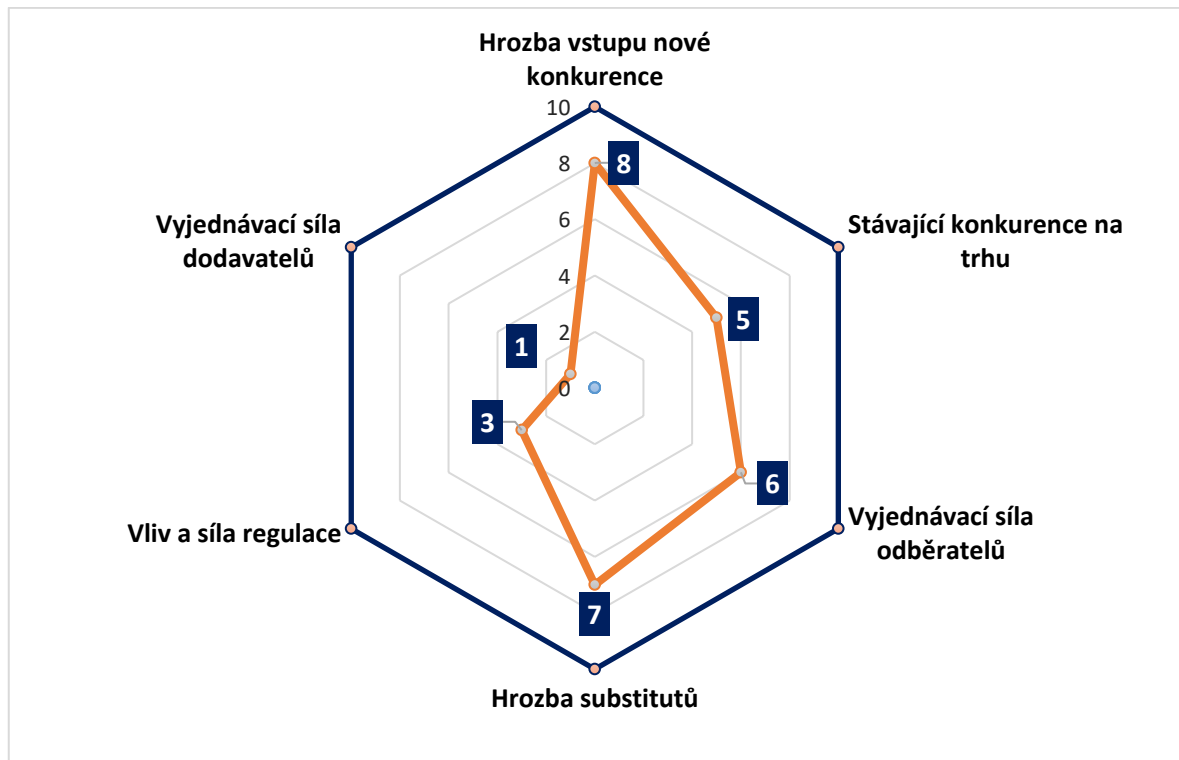
5.2.6 Vliv a síla regulace

Regulace samotného oboru podnikání ze strany státu nevypadá v nynější době jako zásadní problém. Problémem může být určitá forma regulace (především) technologických nadnárodních firem, a to formou vysoké digitální daně ze strany ČR. Pokud k tomuto dojde, přímo to ovlivní tento sektor a bude třeba reagovat. Do jisté míry má docházet ke snížení regulací v souvislosti se snižujícími se nároky a povinnostmi podnikatelů obecně jak si vytyčilo MPO a MF spolu s vládou ČR, o čemž píše v podkapitole o podnikatelském prostředí.

Co se týče problematiky EET spolu se zavedením 3. a 4. vlny, zde bude platit pro firmu GF výjimka. Pokud je za služby placeno pouze a výhradně online, což je jeden z cílů hned od počátku, tak EET není potřeba. Toto je způsobeno téměř absolutní transparentností tohoto druhu plateb. Online platby jsou evidovány bankami a na vyžádání Finanční správy mají povinnost předložit výpisy z účtu.

5.2.7 Vizualizace sektorového šestiúhelníku

Níže došlo k vytvoření samotného sektorového šestiúhelníku na základě slovního hodnocení jednotlivých faktorů výše. Bodovací škála je v rozmezí 1-10. Nejvyšší hodnotu je z pohledu podnikatele jako nejvíce negativní (ohrožující). Bodování bylo subjektivní, avšak s ohledem na to, aby co nejlépe odráželo hodnocení slovní.



Obrázek 11 Sektorový šestiúhelník společnosti GreyFlag (vlastní zpracování)

Vizualizace ilustruje hodnocené hrozby působící na podnik GreyFlag, přičemž číslo vyjadřuje intenzitu jednotlivých hrozeb. Vyjednávací síla dodavatelů spolu s vlivem a silou regulace nepředstavuje v dnešní ani dohledné době závažné hrozby. Stávající konkurence na trhu spolu s vyjednávací silou odběratelů již vypadá problematicky a bude třeba na tyto hrozby brát zřetel. Hodnoty hrozby substitutů a hrozby vstupu nové konkurence jsou nejvyššími. Pro plánovaný podnik z tohoto plyne, že se nachází a bude nacházet v silně konkurenčním prostředí a bude muset hledat způsoby, jak se s tímto úspěšně vypořádat. Přidaná hodnota spolu s inovačními řešeními, dostatečnou propagací a dobrým jménem je nezbytný základ.

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Po provedení PEST analýzy a sestavení sektorového šestiúhelníku, kterými byl získán přehled o vnějším prostředí, konkurenci a faktorech, které na podnik GreyFlag působí, bylo přistoupeno k sestavení a sepsání samotného podnikatelského plánu.

6.1 Představení společnosti

- Název společnosti: GreyFlag.
- Právní formou podnikání je společnost s ručením omezením.
- Je jeden zakladatel.
- Základní kapitál činí 450 000 Kč.
- Předmětem činnosti je reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení.

Společnost GreyFlag nabízí své služby v oblasti služeb online marketingu. Hlavní tři obory, pro které chce tyto služby poskytovat a zabezpečovat, jsou restaurace, hotely a realitní společnosti. V případě nenaplnění kapacit jsou možní k oslovení i jednotlivci (živnostníci) z jiných odvětví, kde GreyFlag spatřuje potenciál ke dlouhodobé spolupráci. Touto selekcí se společnost značně odlišuje od tradičních konkurentů. Online marketing je dnes široký pojem. Pro osvětlení jednotlivých segmentů našeho prodeje slouží rozdělení níže.

Sociální síť	Videopropagace	Online reklama	Ostatní
<ul style="list-style-type: none"> • Instagram • Facebook • TikTok 	<ul style="list-style-type: none"> • YouTube • Reklamní spoty 	<ul style="list-style-type: none"> • Google Ads • Sklik 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba webu • E-mail marketing • Školení

Obrázek 12 Produkty a služby podniku GreyFlag

Sídlo společnosti je sice v Moravské Třebové ale podnikání jako takové není přímo závislé na poloze sídla společnosti. Vzhledem k inovativnímu přístupu v získávání nových zákazníků můžeme mluvit o celorepublikovém pokrytí, pokud není u zákazníka nutná osobní přítomnost.

Propagace existuje od té doby, co existuje směna. Principy zůstávají podobné, mění se pouze nástroje. S příchodem internetu, sociálních sítí, videoportálů a všeobecným přesunem našich

životů do virtuálního prostředí online světa přichází pro podnikatele výzva v podobě zvládnutí těchto nových kanálů ve svůj prospěch. Kdo v tuto chvíli zaspí, už se z toho nemusí probudit. Společnost GreyFlag je tu právě proto, aby naši zákazníci v této oblasti nezaspali.

6.2 Vize, poslání a hodnoty

Vize

Do roku 2025 poskytnout naše služby více než 500 zákazníkům. Dostat se do roku 2030 do TOP5 podniků na poli online marketingu v České republice.

Poslání

Hlavním posláním a důvodem existence společnosti GreyFlag je dlouhodobé uspokojování potřeb našich zákazníků prostřednictvím představování jejich skvělých výrobků a výborných služeb příslušné klientele. Vždy moderním, správným a netradičním způsobem.

Hodnoty

- Zákazník na prvním místě.
- Preference dlouhodobé spolupráce před krátkodobou.
- Rada zdarma zákazníkovi vydělá nejvíce.
- Krutá pravda je lepší než milosrdná lež.
- Produkt zemře, ředitel zemře, poslání přetrvává.

6.3 Marketingový plán

Propagace naší společnosti nemůže být vedena jiným než online způsobem. Důležitý prvek pro získávání našich klientů hraje bezesporu také přímé oslovování našim obchodním zástupcem na základě provedení rychlého auditu, kdy do 15 minut je víceméně jasné, jestli máme danému zákazníkovi co nabídnout. Obecně budeme používat všech forem propagace skrze komunikační kanály pro které sami nabízíme služby. Tímto je myšlena reklama na sociálních sítích (Facebook, Instagram, TikTok), videoportálu (YouTube) i prostřednictvím bannerových reklam (Sklik, Google Ads). U zákazníka, jemuž se bude líbit naše reklama, stoupá možnost prodeje našich služeb.

Sekundární formou propagace se stává symbol plynoucí z názvu naší společnosti a sice šedá vlajka. V principu tato metoda funguje na umístění modelu šedé vlajky do interiéru našeho zákazníka, pokud s tím bude souhlasit. Pokud by došlo ke shodě na větší formě propagace, můžeme dokonce do jisté míry přistoupit ke snížení nákladů vynakládaných našim zákazníkem v náš prospěch.

6.4 Personální plán

Personální plán představuje základní rozpis a popis pozic včetně typu úvazku, popisem hlavních úkolů i nároků na zaměstnance. Poznámky u jednotlivých pozic uvozují myšlenky zakladatele s vizí do budoucna spolu se změnami při expanzi.

Tabulka 5 Personální plán společnosti GreyFlag

Pozice	Hodinová mzda	Odpracované hodiny	Čistá mzda	Hrubá mzda	Super hrubá mzda
Ředitel	320 Kč	160	37348 Kč	51200 Kč	68600 Kč
Obchodní zástupce	250 Kč	160	29630 Kč	40000 Kč	53600 Kč
Tvůrce	225 Kč	160	26880 Kč	36000 Kč	48200 Kč
Konzultant/tvůrce	190 Kč	160	23021 Kč	30400 Kč	40700 Kč
Konzultant/tvůrce	190 Kč	160	23021 Kč	30400 Kč	40700 Kč
Grafik	150 Kč	80	9984 Kč	12000 Kč	16100 Kč
Copywriter	150 Kč	80	9984 Kč	12000 Kč	16100 Kč

Pro popsání pozice je dále pochopitelně počítáno s trestní bezúhonností a s tím, že žadatel (zaměstnanec) nemá žádné další překážky, které by bránily vzniku pracovního poměru.

Profil ředitele

- Hlavní pracovní poměr.
- Pracovní doba je 160 hodin měsíčně, 40 hodin týdně.
- Hlavní úkoly ředitele jsou vedení společnosti, budování týmu, plnění plánů a jejich upravování. Strategické a koncepční plánování.
- Soft skills: vedení, komunikativnost, schopnost práce pod tlakem, rozhodování ve věcech chodu podniku, týmový duch, prezentační schopnosti, budování týmu, podnikatelské myšlení, strategické a koncepční postupy, dotahování věcí do konce, nadšení pro práci, organizace práce, spolehlivost.
- Hard skills: znalost online marketingových trendů a nástrojů, pokročilá znalost práce na počítači, řidičský průkaz skupiny B.
- Poznámka: Podílí se přímo na chodu společnosti, v případě krajní nutnosti může zastávat krátkodobě funkci obchodního zástupce. V budoucnu dojde k přesunutí personálních otázek na vedoucí obchodu a vedoucího tvůrce (popsáno dále). Ředitel by v budoucnu po expanzi neměl žádným způsobem zasahovat do denní agendy obchodního zástupce nebo tvůrců.

Profil obchodního zástupce

- Hlavní pracovní poměr.
- Pracovní doba je 160 hodin měsíčně, 40 hodin týdně.
- Hlavní úkoly obchodního zástupce obnášejí průzkum trhu, tvorbu auditů, získávání nových zákazníků, schůzka se zákazníky, prezentační schopnosti, uzavírání smluv se zákazníky, následná péče o zákazníka a zpracování jeho požadavků.
- Soft skills: vedení jednání, komunikativnost, prodejní duch, cílevědomost, prozákaznický přístup, dotahování věcí do konce, nadšení pro práci, organizace práce, spolehlivost.
- Hard skills: znalost online marketingových trendů a nástrojů, pohled na klienta z pohledu zákazníka, mírně pokročilá znalost práce na PC, řidičský průkaz skupiny B.
- Poznámka: V budoucnu lze o pracovníkovi na této pozici uvažovat na povýšení při expanzi na pozici vedoucí obchodního oddělení. Pod tohoto vedoucího by spadala obchodní část podniku, včetně personální zodpovědnosti, nastavování cílů, KPI a dodržování jejich plnění.

Profil tvůrce

- Hlavní pracovní poměr.
- Pracovní doba je 160 hodin měsíčně, 40 hodin týdně.
- Hlavní úkoly tvůrce jsou zpracování úkolů od klienta získaných prostřednictvím obchodního zástupce a vše co k tomu náleží. Tvorba marketingových kampaní, nastavování profilů našich klientů, zapracovávání podkladů od grafika a copywritera, tvorba webu. Je hlavním poradcem i rádčem v tvůrčím procesu.
- Soft skills: týmovost, trpělivost, chuť učit se novým věcem, nadšení pro práci, spolehlivost.
- Hard skills: tvorba a vedení kampaní v Sklik + Google Ads, zakládání a nastavování profilů na Facebooku, Instagramu a TikToku. Základní povědomí o tvorbě webu, znalost Wordpressu (ideálně i Elementoru). Řidičský průkaz skupiny B.
- Poznámka: V budoucnu lze o pracovníkovi na této pozici uvažovat na povýšení při expanzi na pozici vedoucí tvůrce. Pod tohoto vedoucího by spadala tvůrčí část podniku, včetně personální zodpovědnosti, nastavování cílů, KPI a dodržování jejich plnění.

Profil konzultanta/tvůrce

- Hlavní pracovní poměr.
- Pracovní doba je 160 hodin měsíčně, 40 hodin týdně.

- Hlavními úkoly konzultanta/tvůrce jsou průzkum trhu, tvorba auditů, získávání nových zákazníků a také zpracování úkolů od klienta získaných prostřednictvím obchodního zástupce a vše co k tomu náleží. Tvorba marketingových kampaní, nastavování profilů našich klientů, zapracovávání podkladů od grafika a copywritera. Získává od klienta další přídatné materiály, případně se podílí na jejich tvorbě (fotky, videa...).
- Soft skills: komunikativnost, nadšení pro práci, spolehlivost.
- Hard skills: tvorba a vedení kampaní v Sklik + Google Ads, zakládání a nastavování profilů na Facebooku, Instagramu a TikToku, práce s fotkami a videem, řídičský průkaz skupiny B.
- Poznámka: V budoucnu při expanzi by došlo k osamostatnění pozic konzultant a tvůrce. Toto nynější nastavení je úsporné a umožňuje si v rámci podniku vychovat zkušené zaměstnance, kteří pak mohou vést své menší týmy na regionální (krajské) úrovni.

Profil grafika

- Dohoda o pracovní činnosti.
- Pracovní doba 10 dní v měsíci, maximálně 2,5 dne týdně.
- Hlavní úkol grafika je tvorba a úprava grafických materiálů dle domluvy s tvůrcem potažmo konzultanty/tvůrci.
- Soft skills: nadšení pro práci, spolehlivost, týmovost.
- Hard skills: všeobecná orientace v programech s vektorovou i rastrovou grafiku, pokročilá znalost Photoshopu.
- Poznámka: Pozice vhodná pro studenty VŠ v oborech příbuzných svým zaměřím s náplní práce (grafika, marketing...).

Profil copywritera

- Dohoda o pracovní činnosti.
- Pracovní doba 10 dní v měsíci (80 hodin), maximálně 2,5 dne týdně (20 hodin).
- Hlavním úkole copywritera je psaní textů dle zadání od obchodního zástupce potažmo konzultantů.
- Soft skills: nadšení pro práci, spolehlivost, týmovost.
- Hard skills: vynikající znalost českého jazyky, marketingově zajímavě psané texty.
- Poznámka: Pozice vhodná pro studenty VŠ v oborech příbuzných svým zaměřím s náplní práce (marketing, sociální a mediální komunikace...).

6.5 Finanční plán

Sestavením finančního plánu zjistíme náklady potřebné pro začátek podnikání, dále fixní i variabilní náklady. Poté jestli je schopen podnik GF generovat zisky či nikoliv včetně tří scénářů, a to negativního, střízlivého a pozitivního. Na samém konci nacházíme rentabilitu vloženého kapitálu vypočtenou pro všechny tyto scénáře.

6.5.1 Počáteční výdaje

Prvotní náklady související se založením společnosti a prvotní propagací spolu s inzercí volných míst na jobs.cz. Prvotní propagací je první běh reklam na sociálních sítích a na webových bannerech. První běh bude mířen na stejnou geografickou a demografickou (dle věku) skupinu obyvatel jako běh druhý s rozdílem v obsahu. První běh má za úkol zvýšit povědomí o značce, zatímco druhý již nabádá zákazníky k nákupu.

Tabulka 6 Prvotní výdaje

Založení společnosti s.r.o.	10 000 Kč
Prvotní propagace	35 000 Kč
Inzerce volných míst	8 400 Kč
Počáteční výdaje celkem	53 400 Kč

6.5.2 Náklady na vybavu

Níže je uveden seznam vybavení spolu s cenou pro základní vybavení podniku. Protože zaměstnanci nepracují ze sídla společnosti, bude jím vybavení svěřeno do jejich vlastnictví ošetřeného smlouvou. Náklady na vybavení budou v prvotní fázi kryty dostupnou hotovostí.

Tabulka 7 Náklady na prvotní vybavení

Notebooky	80 000 Kč
Počítače	90 000 Kč
Tiskárny	12 000Kč
Programové vybavení	75 000 Kč
Fotoaparát	35 000Kč
Dron	25 000 Kč
Internet	3 650 Kč
Wi-Fi routery	6 774 Kč
Sluchátka s mikrofonom	13 230 Kč
Automobil	100 000 Kč
Náklady na vybavu celkem	440 654 Kč

6.5.3 Mzdové náklady

V prvotní fázi bude zaměstnáváno ve společnosti GreyFlag 7 zaměstnanců, z toho 5 bude kmenových. Mzdové náklady jsou nejvyšší položkou fixních nákladů.

Tabulka 8 Vyčíslení mzdových nákladů

Název pozice	Měsíční náklady
Ředitel	68 600 Kč
Obchodní zástupce	53 600 Kč
Tvůrce	48 200 Kč
2 x Konzultant/tvůrce	81 400 Kč
Grafik	16100 Kč
Copywriter	16100 Kč
Mzdové náklady celkem	284 000 Kč

6.5.4 Fixní náklady

Náklady, kterým se nevyhneme a nemají přímou souvislost s objemem výroby. Variabilní náklady jsou přesně opačné a nejsou zde vyčísleny z důvodu irelevantnosti pro tento obor podnikání. S objemem zakázek porostou především fixní náklady, případně budou zapotřebí jednorázové investice v řádech maximálně desítek tisíc korun.

Tabulka 9 Kalkulace fixních nákladů

Položka	Měsíčně	Ročně
Super hrubá mzda	284 000 Kč	3 408 000 Kč
Propagace	10 000 Kč	120 000 Kč
Programové vybavení	2 000 Kč	24 000 Kč
Pohonné hmoty	3 000 Kč	36 000 Kč
Údržba automobilu	600 Kč	7 200 Kč
Internet	1 800 Kč	21 600 Kč
Příspěvek na energie	1 200 Kč	14 400 Kč
Fixní náklady celkem	302 600 Kč	3 631 200 Kč

6.5.5 Kalkulace tržeb

Pro kalkulaci ve třech rozdílných scénářích (negativní, střízlivý, pozitivní) byly jako reprezentativní příklady zvoleny služby, kde se předpokládá největší poptávka dle zjištění z rozhovoru s kolegy z oboru, o kterých píše v souvislosti se skórovací metodou dále. Tabulka níže popisuje měsíční a roční ziskovat.

Tabulka 10 Kalkulace zisků (tržeb)

Položky	Negativní scénář	Střízlivý scénář	Pozitivní scénář
Marketing na sociálních sítích	200 000 Kč	280 000 Kč	320 000Kč
Reklama v Sklik a Google Ads	80 000 Kč	120 000 Kč	140 000 Kč
Videotvorba	70 000 Kč	85 000 Kč	105 000 Kč
E-mail marketing	25 000 Kč	30 000 Kč	35 000 Kč
Následné provize	5 000 Kč	10000 Kč	20000 Kč
Výsledek měsíčních tržeb	380 000 Kč	525 000 Kč	620 000 Kč
Výsledek ročních tržeb	4 560 000 Kč	6 300 000 Kč	7 440 000 Kč

6.5.6 Rentabilita

V rámci rentability bylo bráno v úvahu, že vstupní náklady, jak bylo zmíněno, jsou hrazeny z našetřené hotovosti. Ovšem pro návratnost této prvotní investice byla zanechána hodnota vstupních nákladů, aby bylo vidět za jak dlouho (a jestli vůbec) v rámci jednotlivých scénářů dojde k zaplacení těchto vstupních nákladů a tím pokrytí vstupní investice. V roční kalkulaci hospodářského výsledku byla zahrnuta i částka pro vstupní náklady.

Tabulka 11 Rentabilita finančních prostředků

Položky	Negativní scénář	Střízlivý scénář	Pozitivní scénář
Fixní náklady	302 600 Kč	302 600 Kč	302 600 Kč
Vstupní náklady	440 654 Kč	440 654 Kč	440 654 Kč
Výnosy (tržby)	380 000 Kč	525 000 Kč	620 000 Kč
Měsíční výsledek	77 400 Kč	222 400 Kč	317 400 Kč
Roční výsledek před zdaněním	928 800 Kč	2 668 800 Kč	3 808 800 Kč
Daň z příjmu PO 19 %	176 472 Kč	507 072 Kč	723 672 Kč
Roční hospodářský výsledek po zdanění	752 328 Kč	2 161 728 Kč	3 085 128 Kč
Počet měsíců pro zaplacení vstupních nákladů	7,25	2,5	1,75

Z výše provedených výpočtů vychází, že v případě negativního scénáře by trvalo dalších 7,25 měsíce, aby došlo k návratu investováno částky 440 654 Kč pro pokrytí vstupních nákladů. V případě střízlivého scénáře by to trvalo 2,5 měsíce a v případě pozitivního scénáře vývoje pouze 1,75 měsíce. Pokud by došlo k financování úvěrem, za podmínky že by byl poskytnut, časové období by se tolik nelišilo vzhledem k výši úvěrů. S potěšením můžeme konstatovat, že i v případě negativního scénáře dochází ke slušným ziskům i po zdanění. Tímto lze z finančního hlediska projekt hodnotit jako životaschopný a po návratnosti vstupních nákladů dále dochází ke vzniku zisků.

6.6 Analýza rizik podnikatelského plánu firmy GreyFlag

K identifikaci a ohodnocení rizik vyplývajících z podnikatelského plánu bude použito skórovací metody s výslednou mapou rizik.

6.6.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Než začneme hodnotit, je podstatné si určit jaká rizika jsou klíčová. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, nejen v tomto bodě je důležité zachovat objektivitu a nepřístupovat k problematice zcela subjektivně. Abych dosáhl kvalitních názorů z praxe, oslovil jsem šest kolegů z oboru. S kolegy jsem se seznámil v rámci jednoho z marketingových online kurzů. Kolegové mají minimálně roční praxi a všichni tuto činnost vykonávají na plný úvazek. Bohužel k okolnostem provázející tvorbu této bakalářské práce (krize COVID-19) nemohlo dojít k osobnímu setkání (alespoň s některými). Proto jsme byli nuceni zvolit formu videohovorů. Čtyři z nich jsou živnostníci, jeden pracuje jako vedoucí marketingu a poslední založil svou vlastní firmu v oboru (také býval živnostník). Hovořil jsem s nimi o možných rizicích, jak je minimalizovat, jak jim předcházet a jaké očekávat dopady v případě neúspěchu. Představil jsem jim obecně svůj podnikatelský záměr i plán, nastínil rizika, která vidím jako nováček v oboru. Některá zůstala, některá naopak byla odebrána či přidána. Těchto šest půlhodinových rozhovorů do značné míry bořily mé mýty a ukazovaly, že předpokládané často není reálné. Všechny tabulky níže v této kapitole jsou vlastního zpracování.

Identifikace rizik

Tabulka 12 Seznam rizikových faktorů

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Neznámá značka (společnost)	Neprosazení se na trhu.
2.	Špatně nastavené spektrum služeb	Neoslovení zákazníků.
3.	Nesprávná cenotvorba služeb	Neodhadnutí tržní síly.
4.	Slabé prodejní argumenty	Neuzavření obchodu
5.	Nezkušený management	Špatné řízení.
6.	Nepřesné zacílení kampaní	Neuspokojení zákazníka.
7.	Neprosazení se na trhu	Vícero faktorů

Hodnocení rizik

Nyní, když máme stanovený seznam možných rizik, přistoupíme k hodnocení jednotlivých položek. Pro veličiny možnost výskytu a závažnost dopadu platí, že maximálně možné dosažitelné průměrné skóre, s ohledem na stupnici 1-10 a počet šesti hodnotitelů, je 10 bodů. Minimálně 1 bod. Hodnota rizika dosahuje hodnot v rozmezí 1-100, kdy hodnota 100 představuje nejvyšší možnou míru rizika. Jak bylo již zmíněno výše, hodnocení proběhlo kolegy z oboru, kteří v něm podnikají minimálně jeden rok, prostřednictvím individuálních videohovorů. Dále byla výsledná rizika odstupňována a pro přehlednost barevně odlišena dle stupnice níže.

Tabulka 13 Stupnice hodnocení rizik

Stupnice hodnocení rizik	
Hodnota	Označení rizika
0-24,99	bezvýznamné
25-49,99	běžné
50-74,99	významné
75-100	kritické

Skórování

Riziko neznámé značky (společnosti) potencionálními zákazníky v tabulce č. 14 je všeobecným strašákem snad všech začínajících podnikatelů. První rozdělování bodů však dosti boří toto tvrzení.

Tabulka 14 Riziko neznámé značky (společnosti)

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	8	7	7	9	8	10	8,2
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)	3	4	3	5	4	2	3,5
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							28,6

Všeobecně došlo ke shodě, že toto riziko je časté a vyskytuje se, ale dopady nejsou nikterak zásadní. Mnohem více než povědomí o značce rozhoduje, co při prvním kontaktu se zákazníkem nabízíme a jak. Často se podnikatelé ani doposud o online formy marketingu nezajímali, a tak ani neznají ustálené hráče na trhu, kteří mají skvělé hodnocení.

Tabulka 15 Riziko špatně nastaveného spektra služeb

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	6	7	8	7	8	7,2
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)	9	8	8	7	7	8	7,8
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							56,1

Naopak za naprosto klíčový byla označena rizika v tabulce číslo 15 a 16. Špatně nastavené spektrum poskytovaných služeb v kombinaci s jejich špatnou cenotvorbou lze označit bez větší nadsázky jako smrtelnou kombinaci. V prvotní fázi by toto mělo vliv na neschopnost získávat nové zákazníky a v případě, že se nové zákazníky podařilo získat, tak z důvodů špatného nacenění, by došlo v poměrně krátkém časovém období k finančním problémům. Značná důležitost se plně odráží na vyšším bodovém hodnocení.

Tabulka 16 Riziko nesprávné cenotvorby služeb

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	8	9	8	8	8	9	8,3
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)	9	9	8	10	9	10	9,2
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							76,4

Dalším stěžejní faktor je riziko slabých prodejních argumentů uvedené v tabulce č. 17. Nestací mít dobré portfolio služeb spolu se správnými cenami, pokud to nedokážeme ve finále prodat zákazníkovi. Tento prodej musí být podpořen správnými, kvalitními a proveditelnými prodejními argumenty, které plní zásadní úlohu při schůzkách s klientem. Je nezbytně nutné, aby na obchodních schůzkách nezaznívaly nesplnitelné sliby, ale pouze fakta.

Tabulka 17 Riziko slabých prodejních argumentů

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	6	8	7	8	8	7,3
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)	9	10	10	9	8	10	9,3
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							68,4

Nezkušený management se může stát naprostou zkázou i pro podnik se skvělými produkty, a ještě lepšími zaměstnanci. V tabulce č. 18 uvedeno hodnocení tohoto faktoru.

Tabulka 18 Riziko nezkušeného managementu

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	6	6	5	5	7	5,7
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)	5	4	6	7	6	6	5,7
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							32,1

Při tvorbě kampaní je třeba brát zřetel na spousty proměnných, avšak ve výsledku se hodnotí, jestli byla úspěšná nebo ne. Jedním z hlavních činitelů možného neúspěchu provedené kampaně je právě její zacílení. Hodnocení nepřesně zacílených faktorů se věnuje tabulka č. 19.

Tabulka 19 Riziko nepřesně zacílených kampaní

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	3	4	4	3	4	5	3,8
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)	7	8	8	7	7	8	7,5
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							28,8

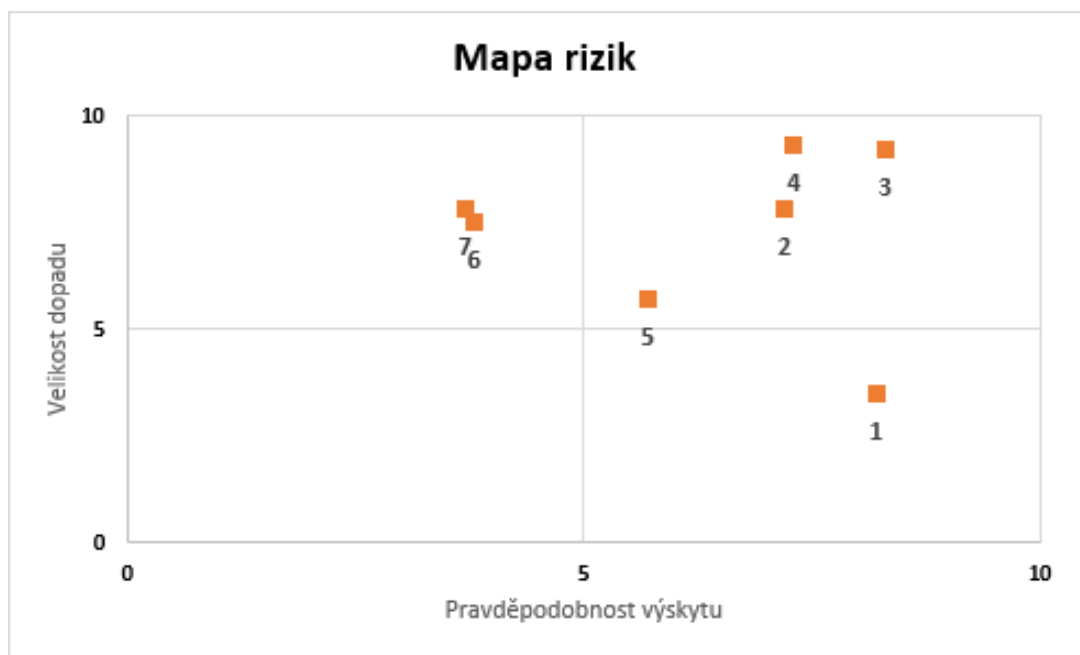
Možnost neprosazení se na trhu hodnocené v tabulce č. 20 je riziko obsahující více faktorů a proměnných než ostatní. Je jakýmsi souhrnným rizikem pro všechny výše zmíněné ale přesto k němu bylo přistoupeno jako k samostatnému hodnocení, hlavně z důvodu relevantního pohledu zkušených kolegů, kteří překonali kritické období nových a začínajících podnikatelů.

Tabulka 20 Riziko neprosazení se na trhu

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměr hodnot)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	3	4	2	4	4	5	3,7
Závažnost dopadu (1 min. až 10 max.)	7	8	6	7	9	10	7,8
hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							28,7

Mapa rizik

Výsledné průměrné hodnoty z tabulek k jednotlivým rizikům byly zaneseny do mapy rizik. Pokud vycházíme z rozdělení mapy rizik na čtyři kvadranty společně s jejich pojmenováním, tak zjistíme, že rizika číslo 2, 3, 4 a 5 se nacházejí v kvadrantu kritických rizik. Dále rizika číslo 6 a 7 se umístily svými hodnotami v kvadrantu významných rizik. Riziko číslo 1 nacházíme v kvadrantu běžných hodnot a v kvadrantu bezvýznamných nenalzáme ani jedno z hodnocených (bodovaných) rizik.



Obrázek 13 Mapa rizik společnosti GreyFlag

Opatření proti rizikům

Finálním krokem v této analýze rizik prostřednictvím skórovací metody je vytvoření akčního plánu, kde jsou jednotlivé rizikové faktory seřazeny sestupně od největší výsledné hodnoty, kterou získaly v rámci skórování. K riziku byl dopsán návrh opatření.

Tabulka 21 Akční plán společnosti GreyFlag

Pořadové číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědná osoba	Termín dokončení	Průběh plnění	Poznámky
3	Nesprávná cenotvorba služeb	Opakované provedení kalkulací				
4	Slabé prodejní argumenty	Nácvik obchodních schůzek, kvalitnější podklady pro obchodní zástupce				
2	Špatně nastavené spektrum služeb	Průzkum trhu, úprava nabídky				
5	Nezkušný management	Školení managementu				
6	Nesprávné zacílené kampaní	Rozhovor se zákazníkem o jeho klientech				
7	Neprosazení na trhu	Změna produktů, lepší propagace				
1	Neznámá značka (společnost)	Lepší zacílení, jiné formy propagace				

ZÁVĚR

Záměrem a cílem autora bylo vytvořit podnikatelský plán zamýšlené společnosti GreyFlag a zjistit, jestli jeho idea podpořená teoretickými znalostmi, by mohla být realizována. Před sepsáním práce panovala nejistota především v množství konkurence, finanční náročnosti a zvládnutí rizik, která nebyla doposud identifikována, natož hodnocena. Pokud by se ukázala proveditelnost, rentabilita a schopnost tato rizika postupně minimalizovat, nic by nadále nebránilo uskutečnění tohoto plánu.

Postupně na teoretických základech byla vypracována analýza vnějšího prostředí skrze PEST analýzu, na kterou navazovalo sestavení sektorového šestiúhelníku, v němž se zrcadlí vlivy cílového trhu. PEST analýza, kromě značného významu ekonomických vlivů na podnik, ukázala důležitost technologických vlivů, což plně koresponduje se zaměřením podniku GreyFlag. Sektorový šestiúhelník bezezbytku vykresluje, že konkurenční prostředí bude silné, náročné a dynamické. Náš zákazník bude mít možnost výběru, a to klade vysoké nároky (nejen) na produkty a služby společnosti GreyFlag.

K podnikatelskému plánu bylo přistoupeno jako k průvodnímu dokumentu společnosti, kde kromě základního slovního i bodového popisu spolu s nabídkou služeb byl vytyčen smysl společnosti v podobě vize, poslání a hodnot. Personální plán mimo jiné obsahuje možné budoucí změny v případě expanze. Finanční plán se ukázal být klíčovým ukazatelem, co se týče životaschopnosti tohoto plánovaného podniku. Až samotné vypočtení hospodářského výsledku dává odpověď na otázku, jestli podnik bude generovat zisky či nikoliv a tím i dosáhne rentability spolu s prokázáním finanční udržitelnosti. A odpověď v řeči čísel byla kladná, tudíž finanční hledisko vypadlo více než dobře.

Samotnou skórovací metodu, na které bylo spolupracováno s kolegy z oboru, a následné zanesení výsledků do mapy rizik, hodnotím jako velmi přínosnou a hodnotnou. Do jisté míry boří zaběhnutá tvrzení o začínajících podnikatelích. Pro mne, jako budoucího podnikatele, byla hodnota rad skutečně nevyčísitelná. Co vyčísitelné naopak bylo, byl seznam rizikových faktorů, vyplývající z podnikatelského plánu a záměru jako celku. Ty se ve výsledku po výpočtech přehledně promítly a rozdělily do kvadrantů mapy rizik, z kterých lze ihned vyvozovat další postup.

Zde stojí za zmínku možný rozkol mezi kalkulovanými tržbami v rámci práce a reálným podnikatelským prostředím, což by dosti zásadně ovlivnilo finanční stránku a v konečném důsledku by mohlo mít likvidační důsledky. Přestože i toto jsem konzultoval s praxí,

nelze toto riziko jakkoli podcenit, ne nadarmo také bylo hodnoceno jako nejvyšší. Bohužel nebyla nalezena lepší možnost prozkoumání a ověření uváděných údajů.

Z mého teoretického zkoumání i praktických zkušeností vyplynulo, že podniky v České republice povětšinou velmi slabomyslně přistupují k pojmu firemní kultura. Nejedná se pouze o jakousi pracovní atmosféru nebo snad dorozumivací jazyk ve společnosti, jak je tento pojem občas mylně vykládán. Naopak jde o zásadní bod celé tvorby kvalitního, dlouhodobě udržitelného a prosperujícího podniku. V české literatuře mnou nebylo nalezeno mnoho odborných výtisků pojednávající o této problematice. To ukazuje na zjevně neprozkoumanou oblast. Z předešlého bych navrhoval a doporučoval věnovat úsilí na provedení analýzy podnikatelských subjektů se zaměřením se právě na tvorbu, uplatňování a vyvíjení firemní kultury spolu s vizemi, posláním a hodnotami. Kromě zkoumání jednotlivců, bych doporučil výzkum provést plošněji, jak s ryze českými, tak nadnárodními společnostmi. Poté porovnat tyto výsledky a vyvodit závěr.

Závěrem s potěšením mohu konstatovat, že podnikatelský plán byl po sepsání a vyčíslení jednotlivých složek posouzen jako rentabilní, tudíž z podnikatelského hlediska zajímavý a dal podnikatelskému záměru jasnější rysy i pevnější základy, díky kterým skutečně nic nebrání založení výše popsané společnosti. Provedené analýzy ukázaly první menší a větší krátkodobá i střednědobá rizika, překážky a nástrahy. Vyrovnat se s tím, toť věčný úkol podnikatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-82-6.

ANHOLT, Simon, 2005. *Brand New Justice, How branding places and products can help the developing world*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-6600-5

BLACK, Sam, 1994. *Nejúčinnější propagace: Public Relations*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-106-2.

COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5638-7.

ČERVENÝ, Radim a kolektiv, 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a kolektiv, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN .

JEŽKOVÁ, Renáta a kolektiv, 2015. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting. ISBN 978-80-87482-30-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 9788074080609.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025127254.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a kolektiv, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 9788027107872.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STŘÍTESKÝ, Miroslav, 2003. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 8073181525.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kolektiv, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VLACH, Robert, 2017. *Na volné noze: podnikejte jako profesionálové*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Pod povrchem. ISBN 9788075550156.

YOE, Charles E., 2019. *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. Second edition. Boca Raton: CRC Press. ISBN 9781138478206.

ZAPLETALOVÁ, Šárka a kolektiv, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929859.

Internetové zdroje

AKA: Investice do marketingové komunikace dosáhnou 114,6 mld. Kč. Mediaguru [online]. Česká republika, 2019 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/05/aka-investice-do-marketingove-komunikace-dosahnou-114-6-mld-kc/>

Demografická ročenka krajů - 2009 až 2018. Český statistický úřad [online]. Česká republika, 2019 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-kraju-2009-az-2018>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Česká republika: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>

SWOT. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika.
ČSÚ	Český statistický úřad.
KPI	Key performance indicator (klíčové ukazatele výkonnosti).
MF	Ministerstvo financí.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
MSP	Malé a střední podniky.
PP	Podnikatelský plán.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dělení podniků dle právní formy (vlastní zpracování)	12
Obrázek 2 Rozdělení podniků jednotlivců (upraveno dle Synka, 2015)	13
Obrázek 3 Vývoj počtu živnostenských oprávnění na 1000 obyvatel (vlastní zpracování dle dat ministerstva průmyslu a obchodu)	14
Obrázek 4 Vizualizace obchodních společností (upraveno dle Synka, 2015)	15
Obrázek 5 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012-2017 (převzato ze zprávy od MPO)	19
Obrázek 6 Zásady pro úspěšnou firemní kulturu (vlastní zpracování)	23
Obrázek 7 SWOT matice (převzato z Wikipedie)	30
Obrázek 8 Výpočet pravděpodobnosti (převzato od Svozilové, 2011)	31
Obrázek 9 Mapa rizik (převzato od Doležala, 2009)	33
Obrázek 10 Demografie obyvatelstva ČR k 31.12.2018 (zdroj ČSÚ, vlastní zpracování)	38
Obrázek 11 Sektorový šestiúhelník společnosti GreyFlag (vlastní zpracování)	42
Obrázek 12 Produkty a služby podniku GreyFlag	43
Obrázek 13 Mapa rizik společnosti GreyFlag	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení MZP dle nařízení komise EU (vlastní zpracování)	18
Tabulka 2 Seznam rizikových faktorů (převzato od Doležala, 2009)	32
Tabulka 3 Ocenění rizik pro stanovené faktory (upraveno dle Doležala, 2009)	33
Tabulka 4 Možná struktura akčního plánu (vlastní zpracování).....	33
Tabulka 5 Personální plán společnosti GreyFlag	45
Tabulka 6 Prvotní výdaje	48
Tabulka 7 Náklady na prvotní vybavení.....	48
Tabulka 8 Vyčíslení mzdových nákladů.....	49
Tabulka 9 Kalkulace fixních nákladů	49
Tabulka 10 Kalkulace zisků (tržeb)	50
Tabulka 11 Rentabilita finančních prostředků.....	50
Tabulka 12 Seznam rizikových faktorů	51
Tabulka 13 Stupnice hodnocení rizik	52
Tabulka 14 Riziko neznámé značky (společnosti)	52
Tabulka 15 Riziko špatně nastaveného spektra služeb	53
Tabulka 16 Riziko nesprávné cenotvorby služeb	53
Tabulka 17 Riziko slabých prodejních argumentů	53
Tabulka 18 Riziko nezkušeného managementu.....	54
Tabulka 19 Riziko nepřesně zacílených kampaní.....	54
Tabulka 20 Riziko neprosazení se na trhu	54
Tabulka 21 Akční plán společnosti GreyFlag.....	56