

**České vysoké učení technické v Praze**

**Masarykův ústav vyšších studií**

**a**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu**

**Ing. arch. Lucie Poslední**

**Podnikatelský plán – založení kuchyňského studia**

Diplomová práce

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Igor Kukliš

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ  
a  
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

---

**Zadání diplomové práce**

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Ing. arch. Lucie Poslední

Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Obor studia: Podnikání a management v průmyslu

Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Podnikatelský plán – založení kuchyňského studia

Téma práce v anglickém jazyce: Business Plan – Foundation of a New Kitchen Studio

**Zásady pro vypracování práce**

**Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):**

Výstupem diplomové práce bude zhodnocení možností vstupu nové firmy na trh v odvětví prodeje kuchyní, analýza tohoto trhu a strategie uplatnění. Kuchyňské studio nebude mít vlastní výrobu jednotlivých komponentů kuchyní, bude pouze prodávat kuchyně od vybraného výrobce.

**Teoretická východiska:**

Práce se bude věnovat analýze současného trhu interiérových studií v Praze, zhodnocení konkurence a zvolení vhodné cílové skupiny zákazníků a dodavatelů. Také je potřeba zvážit umístění prodejny – showroomu se vzorovými kuchyněmi.

Analýzou bude stanoven vhodný sortiment a cenová hladina výrobků a služeb. Neméně důležitý je finanční plán a marketingová strategie. Po zhodnocení aktuální situace na trhu bude stanoveno za jakých podmínek má smysl zakládat novou firmu.

V propojení s oborem jde o využití marketingu, tvorbu analýz a projektů a využití znalostí z podnikové ekonomiky.

**Metody práce:**

1. Analýza trhu (analýza konkurenčních firem)
2. SWOT analýza nové firmy
3. Finanční analýza
4. Strategická analýza

**Rámcová osnova:**

1. Úvod
2. Cíle práce a vymezení podnikatelského plánu
3. Teoretická východiska práce
  - 3.1. Podnikatelský plán
  - 3.2. Legislativa
  - 3.3. Ekonomická analýza
  - 3.4. Marketingový mix
4. Analýza trhu
  - 4.1. Situace na trhu v Praze
  - 4.2. Potenciální konkurence
  - 4.3. Potenciální zákazníci
5. Nová firma
  - 5.1. SWOT analýza
  - 5.2. Výhody a rizika vstupu nové firmy na trh
  - 5.3. Marketingový mix
  - 5.4. Sortiment, výběr dodavatelů
  - 5.5. Výběr vhodné lokality showroomu
  - 5.6. Finanční plán
    - 5.6.1. Zakladatelský rozpočet
    - 5.6.2. Cash flow
6. Návrh strategie
  - 6.1. Strategie po založení
  - 6.2. Možné rozšíření firmy v budoucnosti
7. Zhodnocení možnosti uplatnění nové firmy

#### Základní odborná literatura:

- FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-85623-20-X
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-010-4
- BĀRTOVĀ, Hilda, Vladimír BĀRTA a Jan KOUDELKA. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0778-1.
- SCHOLLEOVĀ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2424-9
- ALSBURY, Alison, JAY, Ros. *Marketing to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-617-9.

**Vedoucí práce:**

Ing. Igor Kukliš

**Podpis vedoucího práce:**



**Datum odevzdání zadání:**

21. 11. 2014


**Datum odevzdání práce:**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



*Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.*

**Schválení zadání DP**

19. 12. 2014 

**Datum a podpis vedoucího programu**



**Podpis ředitele MÚVS**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje.

V Praze, datum

.....  
podpis diplomanta

**Poděkování:**

Děkuji svému vedoucímu práce za cenné rady při zpracování diplomové práce.



## **Identifikační záznam**

Lucie Poslední. *Podnikatelský plán – založení kuchyňského studia*. Praha, 2016. 117 stran. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií a Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu. Ing. Igor Kukliš.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje zhodnocení možnosti vstupu nové firmy na trh v odvětví prodeje kuchyní, analýze tohoto trhu a strategie uplatnění. Kuchyňské studio nebude mít vlastní výrobu jednotlivých komponentů kuchyní, bude pouze prodávat kuchyně od vybraného výrobce. Práce se věnuje analýze současného trhu interiérových studií v Praze, zhodnocení konkurence a zvolení vhodné cílové skupiny zákazníků a dodavatelů. Analýzou je stanoven vhodný sortiment a cenová hladina výrobků a služeb. Neméně důležitý je finanční plán a marketingová strategie. V propojení se studovaným oborem se jedná o využití marketingu a znalostí z podnikové ekonomiky.

## **Abstrakt v anglickém jazyce**

The thesis deal is to evaluate the possibility of entry a new company into the market in the sale of kitchens, analysis of this market and implementation strategy. Kitchen studio will not have its own production of individual components. Kitchen studio will only sell kitchens from selected manufacturers. Thesis provides an analysis of the current market of interior studies in Prague, evaluates competitors and selects the appropriate target group customers and suppliers. By analysis is determined the appropriate range and price level of goods and services. Equally important is the financial plan and marketing strategy. In connection with the themes that I studied, I exploit themes of marketing and business economics.

**Klíčová slova**

Podnikatelský plán, kuchyňské studio, vstup nové firmy na trh, analýza konkurence, marketingový mix

**Klíčová slova v anglickém jazyce**

Business plan, kitchen studio, entry of new company into the market, competitive analysis, marketing mix

## **Obsah**

Předmluva .....	19
1 Úvod.....	20
2 Podnikání .....	21
2.1 Podnik .....	22
2.2 Možnosti právní formy podnikání.....	22
2.2.1 Právní formy podnikání .....	22
2.2.2 Fyzická osoba .....	22
2.2.3 Právní osoba .....	23
2.2.4 Kritéria výběru právní formy podnikání.....	23
3 Podnikatelský plán.....	25
3.1 Titulní list.....	27
3.2 Obsah.....	27
3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu .....	27
3.4 Shrnutí.....	27
3.5 Popis podnikatelské příležitosti.....	27
3.6 Cíle firmy a vlastníků.....	28
3.7 Potenciální trhy .....	30
3.8 Analýza konkurence.....	30
3.9 Marketingová a obchodní strategie .....	31
4 Marketingové praktiky.....	31
4.1 Vítězit pomocí vyšší jakosti .....	31
4.2 Vítězit pomocí lepších služeb .....	31
4.3 Vítězit pomocí nižších cen .....	32
4.4 Vítězit pomocí vysokého tržního podílu .....	32
4.5 Vítězit pomocí úprav a individuálních přizpůsobení .....	32
4.6 Vítězit pomocí nepřetržitého zdokonalování produktů.....	32
4.7 Vítězit pomocí výrobních inovací.....	32
4.8 Vítězit pomocí vstupu na vysoce růstové trhy .....	32
4.9 Vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků.....	33
4.10 Úspěšná marketingová strategie.....	33
5 Strategický marketing .....	33

5.1	Segmentace trhu .....	33
5.2	Segment trhu .....	34
5.3	Targenting .....	34
5.4	Positioning.....	34
5.5	Pozice produktu.....	35
5.6	Vztahový marketing .....	35
6	Konkurenční strategie .....	35
6.1	Druhy konkurenčních strategií.....	36
6.1.1	tržní lídr.....	36
6.1.2	tržní vyzyvatel.....	36
6.1.3	tržní následovatel .....	36
6.1.4	mikrosegmentář .....	36
7	Marketingový mix.....	36
7.1	4P – marketingový mix .....	37
7.1.1	Produkt - product .....	37
7.1.2	Cena - price .....	37
7.1.3	Komunikace - promotion .....	37
7.1.4	Distribuce - place .....	37
7.2	4C - zákaznický marketingový mix .....	38
8	Marketingový plán.....	38
8.1	Roční marketingový plán .....	38
8.2	Dlouhodobý marketingový plán.....	38
8.3	Strategický marketingový plán .....	38
9	Marketingová strategie .....	38
9.1	Marketingové prostředí .....	39
9.1.1	Mikroprostředí .....	39
9.1.2	Makroprostředí.....	39
10	Nákupní chování spotřebitele .....	40
10.1	Faktory .....	40
10.2	Rozhodovací proces spotřebitele.....	40
11	Komunikační mix .....	40

11.1	Hlavní komunikační nástroje .....	41
11.2	Komunikační mix - kategorie.....	41
11.3	Současné trendy v komunikačním mixu .....	41
11.4	Efektivní komunikace .....	42
11.4.1	Určení cílového publika.....	42
11.4.2	Stanovení komunikačních cílů.....	42
11.4.3	Sdělení .....	42
11.4.4	Výběr komunikačních kanálů .....	43
11.4.5	Získání zpětné vazby .....	43
11.4.6	Stanovení celkového komunikačního rozpočtu a mixu .....	43
11.5	Reklama.....	44
11.6	Osobní prodej .....	44
11.7	Podpora prodeje .....	44
11.8	Public relations.....	45
11.9	Přímý marketing.....	45
11.10	Strategie komunikačního mixu .....	46
11.10.1	Faktory ovlivňující přípravu strategie komunikačního mixu.....	46
11.10.2	Integrace komunikačního mixu.....	47
11.11	Realizační projektový plán.....	47
11.12	Finanční plán .....	47
11.12.1	Plánování výnosů a příjmů.....	48
11.12.2	Plánování nákladů a výdajů .....	48
11.12.3	Finanční výkazy .....	48
11.12.4	Metody hodnocení investic .....	49
11.12.5	Financování podnikatelských projektů .....	50
12	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	50
12.1	SWOT analýza .....	50
12.2	Analýza rizik .....	51
12.2.1	Expertní hodnocení .....	51
12.2.2	Analýza citlivosti .....	51
12.2.3	Opatření ke snížení rizika .....	52

13	Strategický plán .....	52
14	Kritéria hodnocení podnikatelských plánů .....	53
15	Podnikatelský plán – založení kuchyňského studia .....	54
16	Titulní strana .....	54
17	Shrnutí projektu .....	55
18	Popis podniku .....	55
18.1	Charakteristika a filozofie firmy .....	55
18.2	Hlavní koncept .....	56
18.3	Provoz podniku .....	57
18.4	Vybavení prodejny .....	57
18.5	Služby podniku z hlediska zákazníka .....	57
18.5.1	Získávání zákazníků .....	58
18.5.2	Fáze zakázky .....	58
18.6	Volba právní formy podnikání .....	62
19	Popis produktů .....	62
19.1	Intuo .....	63
19.2	Breitschopf .....	64
19.3	Nordwald .....	65
20	Investor .....	67
21	Cíle firmy a jejích vlastníků .....	67
22	Potenciální trhy .....	68
23	Analýza konkurence – kuchyňská studia v Praze .....	69
23.1	Truhlářství .....	69
23.2	Velké řetězce .....	69
23.2.1	Ikea .....	69
23.2.2	Kika .....	70
23.3	Levnější segment s menším podílem na trhu .....	70
23.3.1	Asko .....	70
23.3.2	Sconto .....	71
23.3.3	Katalpa .....	71

23.3.4	Smart	71
23.3.5	Koryna	72
23.4	Střední úroveň	72
23.4.1	Sykora	72
23.4.2	Hanák	73
23.5	Vysoká úroveň	74
23.5.1	Sedlák Interiér	74
23.5.2	Stopka Nábytek	75
23.6	Zhodnocení konkurence	76
23.7	Rozdělení konkurence	76
23.7.1	Hlavní konkurenti	76
23.7.2	Vedlejší konkurenti	76
23.7.3	Konkurenční strategie	77
24	Dotazníkové šetření, průzkum trhu	77
24.1	Složení respondentů	77
24.2	Otázky:	77
24.3	Shrnutí výsledků z dotazníku	78
24.3.1	Otázka č. 1 - Plánujete si pořídit novou kuchyňskou linku?	78
24.3.2	Otázka č. 2 - Pokud ano, tak kdy plánujete pořízení nové kuchyňské linky?	79
24.3.3	Otázka č. 3 – Kam byste ji šli pořídit?	80
24.3.4	Otázka č. 4 - Jaký je pro Vás cenový strop na novou kompletní kuchyňskou linku, včetně spotřebičů?	80
24.3.5	Otázka č. 5 - Jaké parametry jsou u kuchyní pro Vás stěžejní? (Např. výrobce, země výroby, design, kvalita zpracování, rozsah povrchových úprav, nebo jiné - jaké...)	81
24.3.6	Otázka č. 6 - Jaké byste uvítali za služby v kuchyňském studiu, co považujete za nejdůležitější z hlediska služeb?	81
24.3.7	Otázka č. 7 - Co by Vás přesvědčilo k návštěvě, nezávaznému využití služeb nového kuchyňského studia?	82

24.3.8	Otázka č. 8 - Pokud jste navštívili jiná studia, co Vám zde vadilo?.....	82
24.3.9	Závěry dotazníku .....	82
25	SWOT analýza.....	82
25.1	Strengths.....	82
25.2	Weaknesses .....	83
25.3	Opportunities.....	83
25.4	Threats.....	83
25.5	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	83
25.6	Přehledné zobrazení SWOT analýzy .....	84
26	Marketingová a obchodní strategie.....	84
26.1	Marketingový mix.....	85
26.1.1	Výrobek .....	85
26.1.2	Cena .....	85
26.1.3	Komunikace .....	85
26.1.4	Distribuce.....	86
26.1.5	Zákazníci.....	86
27	Komunikační strategie .....	87
27.1	Komunikační mix.....	87
27.1.1	Reklama .....	87
27.1.2	Osobní prodej.....	87
27.1.3	Podpora prodeje .....	87
27.1.4	Public relations .....	88
27.1.5	Přímý marketing .....	88
28	Lidské zdroje: .....	88
28.1	Interní spolupracovníci: .....	88
28.1.1	Hlavní architekt, obchodník, majitel firmy.....	88
28.1.2	Architekt asistent .....	89
28.2	Externí spolupracovníci .....	89
28.2.1	Montážníci .....	89
28.2.2	Dopravce.....	90



28.2.3	Účetní.....	90
28.2.4	Právní služby.....	90
28.2.5	Grafik a webdesignér .....	90
28.2.6	Fotograf.....	90
28.2.7	Úklid .....	90
29	Dodavatelé .....	91
29.1	Dodavatelé kuchyňských sestav.....	91
29.2	Dodavatelé kuchyňských desek .....	91
29.3	Dodavatelé elektrospotřebičů.....	91
29.4	Dodavatelé dřezů, baterií a dalšího příslušenství.....	91
30	Umístění podniku.....	92
31	Realizační projektový plán .....	93
31.1	Předinvestiční fáze .....	93
31.2	Investiční fáze .....	94
31.3	Provozní fáze.....	94
31.4	Hlavní rizika.....	94
32	Finanční plán.....	96
32.1	Finanční výkazy k projektu, optimistická varianta .....	96
32.1.1	Zakladatelský rozpočet .....	96
32.1.2	Výkaz zisku a ztráty.....	97
32.1.3	Toky hotovosti – cash flow.....	97
32.1.4	Plán tržeb .....	97
32.1.5	Náklady.....	98
32.1.6	Podrobný rozpis nákladů .....	101
32.2	Hodnocení investice, optimistická varianta .....	102
32.2.1	Doba návratnosti, dle kumulované diskontované hodnoty cashflow .....	102
32.2.2	Čistá současná hodnota.....	102
32.3	Finanční výkazy k projektu, pesimistická varianta .....	103
32.3.1	Zakladatelský rozpočet .....	103
32.3.2	Výkaz zisku a ztráty.....	103

32.3.3	Toky hotovosti – cash flow.....	104
32.3.4	Plán tržeb .....	104
32.3.5	Podrobný rozpis nákladů .....	105
32.4	Hodnocení investice, pesimistická varianta .....	106
32.4.1	Doba návratnosti, dle kumulované diskontované hodnoty cashflow .....	106
32.4.2	Čistá současná hodnota .....	106
33	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	107
34	Strategický plán .....	107
34.1.1	Vize .....	108
34.1.2	Mise, poslání firmy .....	108
34.1.3	Hodnoty firmy.....	108
35	Závěr .....	109
	Seznam použité literatury a informačních zdrojů .....	111
	Seznam obrázků.....	115
	Seznam tabulek .....	116
	Evidence výpůjček.....	117

## **Předmluva**

Zvolila jsem si toto téma, protože je mi blízké. Mám zkušenost s prací jako zaměstnanec v interiérovém studiu, zabývala jsem se tvorbou návrhů interiérů s využitím produktů výrobců, které jsme zastupovali. Jednala jsem se s zákazníky a vytvářela jsem 3D vizualizace. Zaměření studia pokrývalo celý interiér - zejména byly u zákazníků populární kuchyně, následovaly sedací soupravy do obývacího pokoje, obývací stěny. Spektrum prodeje doplňovaly také dětské pokoje a ložnice.

Studovaný obor - Podnikání a management v průmyslu - jsem si vybrala právě proto, abych získala znalosti aplikovatelné do praxe. V průběhu studia jsem zjistila, že nejvíce mne zajímá podniková ekonomika a marketing. Proto jsme se rozhodla věnovat se v diplomové práci tématu založení podniku, oba obory jsou zde obsaženy. Zajímalo mne, co všechno založení podniku obnáší a jaká jsou možná rizika, vlivy konkurence a další aspekty ovlivňující podnikání.

## **1 Úvod**

Ráda bych aplikovala své teoretické znalosti na příkladu z praxe. Cílem práce je vypracování podnikatelského plánu, na konkrétním případě založení kuchyňského studia. Cílem je ověřit možnost založení nové firmy na trhu se specializací na kuchyňský nábytek. Kuchyňské studio nebude mít vlastní výrobu jednotlivých komponentů kuchyní, bude pouze prodávat kuchyně od vybraného výrobce.

Přímo v zadání práce bylo zvoleno téma: Podnikatelský plán – založení kuchyňského studia. Zaměření diplomové práce se od zadání liší pouze v detailech, zvolila jsem v některých bodech jinou strukturu osnovy práce, ovšem při zachování stejného obsahu. A po podrobném studiu literatury jsem aktualizovala zdroje, ze kterých jsem se rozhodla čerpat.

Nejprve se v diplomové práci věnuji teoretickému úvodu, jednotlivým složkám podnikatelského plánu a poté aplikaci těchto poznatků na vlastním projektu. V této posloupnosti jsem také vytvářela členění textu do kapitol a podkapitol tak, aby práce byla co nejvíce přehledná. Informace jsem čerpala z odborné literatury a také z vlastních zkušeností. Citace jsou v diplomové práci uváděny dle normy ČSN ISO 690.

Ráda bych uvedla stěžejní témata, která se v diplomové práci objeví. Nejprve je nutné uvést teoretické poznatky ohledně definice podniku a podnikání, poté jednotlivých právních forem podnikání. Dále se budu věnovat složkám podnikatelského plánu: popis podnikatelské příležitosti, SWOT analýza, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurence, marketingová a obchodní strategie. Marketingu, marketingovému mixu a druhům konkurenčních strategií se budu věnovat podrobně. Také se zaměřím na komunikační mix a efektivní komunikaci vzhledem ke spotřebiteli. Z hlediska realizace je důležité stanovit realizační projektový plán a finanční plán. Finanční plán by měl být vyhotoven nejlépe ve variantách – optimistické a pesimistické. A poté podroben pečlivému zhodnocení finančních výsledků.

Podnikatelský plán bude na závěr celkově vyhodnocen z hlediska realizovatelnosti, na podkladě zejména analýzy konkurence, SWOT analýzy a zhodnocení finančního plánu.

## **2 Podnikání**

Můžeme říci, že obecně podnikání je proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení. [1]

Podnikání je cílevědomá činnost, vyžaduje iniciativní a kreativní postupy, organizování a řízení procesů a má praktický přínos, užitek, přidanou hodnotu. [1]

Podnikání a jeho formy jsou v zákoně o obchodních korporacích definovány takto:

*„Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen "společnost") a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen "osobní společnost"), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen "kapitálová společnost") a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost. Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost.“ [2]*

*„Osobní společnost může být založena jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. Činnosti, které podle jiného právního předpisu mohou vykonávat pouze fyzické osoby, mohou být předmětem podnikání nebo činnosti obchodní korporace, pokud tato činnost bude vykonávána pomocí osob, které jsou k tomu oprávněny podle jiného právního předpisu. Odpovědnost těchto osob podle jiných právních předpisů není dotčena.“ [2]*

Další definice, tentokrát v živnostenském zákoně, říká: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ [3]*

## **2.1 Podnik**

Podnik je soubor hmotných i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva i jiné majetkové hodnoty, které podnikateli slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. [1]

## **2.2 Možnosti právní formy podnikání**

Pokud chce podnikatel oficiálně zahájit podnikatelskou činnost, měl by si vybrat konkrétní formu podnikání a učinit řadu formálních procedur. Tak aby podnikání bylo legalizované a podnikatelský subjekt začal oficiálně existovat.

Ráda bych zde uvedla přehled možných právních forem podnikání a jejich výhody a nevýhody v oblasti malých firem. Protože v mém podnikatelském plánu se bude jednat o velikostní i obratem malou firmu.

Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR. [4]

Právní úprava podmínek podnikání vychází z Listiny základních práv a svobod, zde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a také právo vlastnit majetek. Konkrétní legislativní úprava je dána zákonem o obchodních korporacích, živnostenským zákoníkem a také dalšími zákony, které upravují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona. Důležité jsou také právní předpisy upravující oblast účetnictví, daní a dalších odvodů, ochrany spotřebitele a bezpečnost práce.

### **2.2.1 Právní formy podnikání**

- Fyzická osoba
- Právnícká osoba

### **2.2.2 Fyzická osoba**

Živnost je buď ohlašovací (dělí se dále na řemeslnou, volnou a vázanou) nebo koncesovaná. [5]

### **2.2.3 Právní osoba**

Zde máme na výběr z více možností - veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost nebo družstvo.

### **2.2.4 Kritéria výběru právní formy podnikání**

Je nutné zvážit více kritérií, především:

- Nároky na základní kapitál – zákonem určené požadavky na minimální základní kapitál vázaný při založení.
- Minimální počet společníků
- Rozsah ručení za závazky společnosti. Toto ručení může být omezené nebo neomezené. Je takto dáno riziko, které nesou majitelé společnosti. Nejvyšší riziko je v případě podnikání fyzických osob a osobních společností. U kapitálových společností je riziko výrazně nižší.
- Míra právní regulace – rozsah a složitost relevantních právních předpisů
- Dělení zisku nebo vypořádání ztráty
- Zdanění zisku
- Přístup ke kapitálu – jak obtížné je pro společnost získat vlastní či cizí kapitál.
- Prestiž a důvěryhodnost
- Flexibilitu – náročnost provedení změn při přerušení, ukončení, nebo rozšíření činnosti.
- Možnost zakladatelů řídit společnost
- Administrativní náročnost – administrativní nároky založení a provozování společnosti, například vedení účetnictví.
- Vyjednávací síla – ve vztahu k bankám, státu, dodavatelům a zákazníkům. [6]

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)
Počet zakladatelů organizace	Stačí jedna osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby • komplementář • komandista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob • valná hromada • jednatelé • dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob • valná hromada • představenstvo • dozorčí rada
Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem Komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně Akcionáři neručí za závazky společnosti Společnost ručí celým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 1 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu Vše lze upravit i jinak podle společenské smlouvy	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
Jiná kritéria	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost – předpoklad podnikání malého rozsahu Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Zachovány výhody zdanění fyzické osoby Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů	Nejběžnější forma obchodní společnosti Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nejllepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů Nutný vysoký počáteční kapitál Složitější správní orgány

Obrázek 1: Porovnání důležitých parametrů jednotlivých právních společností [7]



### **3 Podnikatelský plán**

Nejdříve bych ráda popsala, jak je v literatuře definován tento pojem a k čemu je podnikatelský plán v praxi využíván.

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ [8] str. 14*

Podnikatelský plán si vytváří podnikatel sám pro přehledné zaznamenání myšlenkových úvah v podnikání například při založení nového podniku, nebo expanzi stávající firmy. Také je často používán v případě potřeby zajištění externího financování, informování obchodních partnerů, zajištění vhodného společníka.

Podnikatelský plán hraje významnou roli ve fázi založení nového podniku. Začínající podnikatel se zajímavým nápadem na podnikání si zpracováním podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnost jejich zhodnocení. Následně pak může oslovit investora, kterého bude zajímat, co podnikatel dělá, co nabízí a co potřebuje.

Proces zpracování podnikatelského plánu je velice přínosný i pro samotného podnikatele. Ten si při zpracování podnikatelského plánu ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na jakém trhu bude nabízet produkt, jaká bude cílová skupina zákazníků, jaká je konkurence, jak se odlišit od konkurence, kolik bude mít podnik zaměstnanců, jaké jsou možnosti rozšíření podniku v případě větší poptávky a expanze podniku.

Vlastní obsah podnikatelského plánu není nikde závazně stanoven. Každý investor má jiné požadavky na jeho strukturu. Banky zpravidla požadují podrobnou dokumentaci.

Uvedu zde jednu z možností základního členění podnikatelského plánu:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu

- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a jejích vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy [8]

Podnikatelský plán by měl obsahovat, dle jiného zdroje:

- Titulní stranu
- Exekutivní souhrn
- Analýzu odvětví
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy, další dokumentaci [9]

Technicko – ekonomická studie podnikatelského záměru (feasibility study), která předchází samotnému podnikatelskému plánu, by měla obsahovat tyto složky:

- Analýza trhu a marketingová strategie
- Velikost výrobní jednotky
- Materiálové vstupy a energie
- Umístění výrobní jednotky
- Lidské zdroje (pracovní síly)
- Organizace a řízení
- Finanční analýza a hodnocení

- Analýza rizika
- Plán realizace [9]

### **3.1 Titulní list**

Zde bude uveden obchodní název a logo firmy (pokud je k dispozici). Také jméno autora podnikatelského plánu, datum založení firmy, zakladatelé, společníci firmy a další základní údaje.

### **3.2 Obsah**

Zde bude uveden přehledný obsah dokumentu.

### **3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu**

Zde se doporučuje uvést, jestli je tento plán finální nebo se jedná o první předběžný nástin, který bude doplněn. Také je důležité, pro koho je tento dokument adresován, např. se jedná o podnikatelský plán pro potenciálního investora.

### **3.4 Shrnutí**

Shrnutí má navnadit čtenáře podnikatelského plánu k tomu, aby se začel dále a zkoumal i podrobnosti plánu. Je potřeba zhustit velké množství důležitých informací do stručného textu. Zejména by se čtenáři měli dozvědět odpovědi na následující otázky:

- Jaké produkty bude firma poskytovat?
- Jaká je situace na trhu a kdo jsou konkurenti firmy? Jakou má firma konkurenční výhodu?
- Jak je realizováno financování firmy (vlastní, cizí zdroje, úroková sazba apod.)?

### **3.5 Popis podnikatelské příležitosti**

Je důležité uvést, v čem spočívá podnikatelská příležitost. Proč je nyní nejvhodnější čas pro realizaci daného nápadu a také, zda firma má pro realizaci předpoklady. Zákazník by měl dostat nabídku na nový výrobek či službu. Důležité je proto zaměřit se na:

- popis výrobku či služby
- konkurenční výhodu produktu
- užitek produktu pro zákazníka

Popis produktu určuje fyzický vzhled (u produktu) nebo vlastnosti (u služby). U výrobku je dobré uvést, k čemu bude sloužit. Jedná se o nový výrobek, nebo o výrobek, který je již nabízen na trhu? Jsou k výrobku nabízeny služby? Může se jednat například o montáž, servis výrobku nebo poradenské služby. Pro potenciálního investora je důležité, zda služby budeme zajišťovat sami, nebo ve spolupráci s partnerem. Také výsledná cena výrobku je důležitý parametr.

Pokud je nabízena služba, je stěžejní uvést, v čem služba spočívá a jak funguje. A také jak bude služba poskytována a jestli je potřeba nějaké zařízení, příslušenství k poskytování služby.

Výrobek nebo služba musí přijít na trh s konkurenční výhodou. Nováčkovi na trhu nestačí být jen stejně dobrý, jako je konkurence, musí být lepší, jinak neuspěje. Je nutné prokázat, že firma přichází s lepší nabídkou pro zákazníka, s profesionálnějším servisem, zajímavější koncepcí služby.

Dobrý podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, pokud přináší užitek pro zákazníka. Je třeba zdůraznit, proč by zákazník měl výrobek koupit právě od nové firmy a ne od konkurence – zavedené firmy na trhu. Proto je potřeba vědět, kdo budou zákazníci firmy a na jaké trhy se firma bude orientovat.

### **3.6 Cíle firmy a vlastníků**

Podnikatelské a odborné schopnosti managementu hrají důležitou roli při úspěšné realizaci podnikatelského záměru. Je dobré zaměřit se na:

- cíle firmy,
- cíle vlastníků, vedení firmy
- další pracovníky firmy
- poradce

Co se týká cílů firmy, zde bude zmíněno založení firmy, historie firmy, právní forma, vlastnická struktura. Definuje se vize, kam bude firma směřovat, kam se bude v časovém horizontu posouvat. Od vize se odvodí cíle firmy. Stanovené cíle by měly být SMART.

Tato zkratka popisuje, jaké vlastnosti by cíle měly mít:

- specific - specifické
- measurable - měřitelné
- achievable - akceptovatelné
- realistic - reálné
- timed - termínované

Cíle by měly být jasně formulované. Stanovují se na dobu zhruba pěti let. A můžeme také stanovit konkrétní cíle na kratší dobu jeden až dva roky.

Cíle vlastníků a manažerů firmy jsou také důležité, velkou pozornost jim věnují zejména investoři. Často se říká, že vynikající vedení s průměrným produktem je lepší konstelace než průměrné vedení s prvotřídním produktem. U vlastníků se uvádí také, jakou roli budou hrát ve firmě při jejím založení a pak ve fázi růstu, zvětšení firmy. Cíle firmy, cíle vlastníků a klíčových manažerů by měly být v souladu.

Co se týká dalších pracovníků firmy, tak je vhodné popsat základní organizační strukturu firmy. Uvede se, kolik zaměstnanců bude firma mít a jaká je jejich požadovaná kvalifikace (vzdělání, praxe). Je vhodné popsat pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců. Popis pracovní náplně zahrnuje:

- popis pracovního místa
- charakteristika zaměstnance, odborné a osobnostní požadavky na zaměstnance
- umístění pracovního místa v organizační struktuře, vztahy podřízenosti a nadřízenosti
- kompetence zaměstnance

Doporučuje se uvést také v podnikatelském plánu nejdůležitější firemní poradce. Zejména jsou často využíváni daňoví a právní poradci a také reklamní agentury. Uvede se také, jaké úkoly budou poradci řešit, jaká bude forma spolupráce, časová náročnost a jak vysoké budou finanční náklady na konkrétní spolupráci.

### 3.7 Potenciální trhy

Podnikatelský plán může být úspěšný jen tehdy, když bude existovat trh, kde bude zájem o produkty nebo služby dané firmy. Úspěšné zavedení nového produktu na trh vyžaduje trh s velkým potenciálem růstu a odpovídající velikostí. Proto je na místě důkladná analýza trhu. Zejména je důležité přesně definovat cílový trh. Najdeme potenciální zákazníky, kteří jsou ochotni si za daný produkt/službu zaplatit, mají k produktu/službě snadný přístup a mají z produktu/služby značný užitek.

Potenciální zákazníky rozdělíme do skupin, segmentujeme trh. Určíme skupiny zákazníků s podobným nákupním chováním a podobnými potřebami. Z těchto tržních segmentů vybereme jeden nebo více pro firmu zajímavých segmentů. Usilujeme o segmenty, které přinesou co největší zisk. Z těchto segmentů poté vznikne cílový trh společnosti.

Pro výběr segmentů použijeme tato kritéria:

- „*velikost segmentu*
- *růst segmentu*
- *možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům*
- *dosažitelnost zákazníků*
- *shoda produktu a potřeby zákazníků*
- *síla konkurence*“ [8] str. 20

Stěžejní je důkladně prozkoumat bonitu potenciálních zákazníků. Segmentace trhu pomáhá k vypracování marketingové strategie podle vybraného cílového trhu. Je nutné provést průzkum trhu, investoři očekávají konkrétní fakta o objemu, růstu trhu. Informace je možné získat z internetu, informací ze statistického úřadu, výročních zpráv a dalších materiálů.

### 3.8 Analýza konkurence

Tato analýza je velmi důležitá, konkurence by neměla zůstat nikdy opomenuta. Při zpracování podnikatelského plánu je nutné provést důkladnou analýzu konkurence. Nejprve se věnujeme firmám, které působí na stejných nebo podobných trzích a také prodávají ty samé nebo podobné produkty – skuteční konkurenti. Vedle těchto

společností mohou existovat také firmy, které nepředstavují sice konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnu – potenciaální konkurenti. Je dobré soustředit se nejvíce na významné konkurenty. Rozlišujeme proto hlavní a vedlejší konkurenty. Dále je vhodné důkladně prozkoumat jejich silné a slabé stránky. Vždy záleží nejvíce na pohledu zákazníka. Hodnotí se obecně kritéria jako například: obrat, podíl na trhu, růst, výrobky, služby zákazníkům, ceny, sídlo, dostupnost a další.

### **3.9 Marketingová a obchodní strategie**

Marketing má velký vliv na budoucí úspěch firmy. Marketingová strategie řeší tři základní otázky:

- výběr cílového trhu
- určení tržní pozice produktu
- rozhodnutí o marketingovém mixu

## **4 Marketingové praktiky**

Z hlediska marketingu je důležité zvolit marketingovou praktiku, které se bude podnik držet. Existuje určitý soubor úspěšných marketingových praktik. Uvedu zde základní rozdělení dle Philipa Kotlera. [10]

### **4.1 Vítězit pomocí vyšší jakosti**

Zákazníci, kteří se zklamou značkou s nízkou jakostí, se nevrátí k dalšímu nákupu a naopak často svoji špatnou zkušenost šíří dále mezi okolí. Ovšem dobrá jakost je do určité míry relativní, je nutné definovat, v čem přesně tato výhoda spočívá. Například: Kolik vrstev laku se nachází na dvířkách kuchyně?

### **4.2 Vítězit pomocí lepších služeb**

Zákazníci mají zájem o co nejlepší služby. Každou službu je možné rozložit na přehled atributů: rychlost, srdečnost, kvalifikovanost, řešení případných problémů apod. Je nutné zdůraznit, že každý zákazník je individualita - proto co bude vyhovovat jednomu, nemusí vyhovovat druhému. Schopnost odhadnout služby na míru zákazníkovi je velice důležitá.

### **4.3 Vítězit pomocí nižších cen**

Strategie nízkých cen se osvědčila celé řadě firem, například Ikea tuto strategii úspěšně realizuje. Přední prodejci s nízkými cenami však musí být opatrní, protože na trhu by se mohla objevit náhle firma s ještě nižšími cenami. Ale je potřeba zachovávat i určitou úroveň jakosti a služeb, aby byli zákazníci dlouhodobě spokojeni.

### **4.4 Vítězit pomocí vysokého tržního podílu**

Obecně platí, že firmy s nejvyšším podílem na trhu vydělávají více než jejich konkurenti. Zde se jedná zejména o využití výhody plynoucí z hromadné výroby a vyšší popularity značek. Lidé mají větší důvěru k nákupu u známé značky.

### **4.5 Vítězit pomocí úprav a individuálních přizpůsobení**

Mnozí zákazníci mají speciální požadavky na modifikaci nabízeného produktu tak, aby zahrnoval také speciální vlastnosti nebo služby, které vyžadují. Mnohým firmám se například hromadné individuální úpravy osvědčují jako dobrá strategie.

### **4.6 Vítězit pomocí nepřetržitého zdokonalování produktů**

Nepřetržité zdokonalování produktů je dobrá strategie, pokud se firmě daří přicházet se zdokonalenými produkty jako první. Ovšem ne všem zdokonalením produktů je přikládána hodnota. Některé produkty dosáhnou limitu svého vylepšení a další zdokonalení již nejsou pro spotřebitele důležitá.

### **4.7 Vítězit pomocí výrobních inovací**

Některé firmy pomocí neustálých inovací získaly bezpočet zákazníků. Ale je zde stále nebezpečí neúspěšnosti nového inovovaného produktu, které může činit i desítky procent - záleží vždy na jakém trhu se pohybujeme.

### **4.8 Vítězit pomocí vstupu na vysoce růstové trhy**

Existují vysoce rostoucí trhy, které se těší velké popularitě. Zde je ale veliká konkurence a uspějí jen ty firmy, které jsou nejlepší a ovládnou poté většinu trhu. Velké investice do vývoje jsou zde samozřejmostí, jinak není možné uspět.



## **4.9 Vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků**

Splnit očekávání zákazníků znamená pouze zákazníky uspokojit, oproti tomu překonat jejich očekávání znamená potěšit je. A zákazníci, kteří byli potěšeni, zůstanou pravděpodobněji stálými zákazníky. Problém je, že s časem je úkol překonání očekávání zákazníků stále těžší, zákazníci jsou již zvyklí. Mnozí dnešní zákazníci chtějí nejvyšší jakost, dodatečné služby, velký uživatelský komfort, individuální přizpůsobení, možnost vrácení zboží a prodloužené záruky, a toto vše za co nejnižší cenu. Firma se musí proto rozhodnout, která z těchto přání zákazníků je schopný plnit. [10]

## **4.10 Úspěšná marketingová strategie**

Je zřejmé, že marketingová strategie je velice individuální záležitost a neexistuje jedna univerzální cesta k úspěchu. Dle Philipa Portera je podnik se silnou strategií takový podnik, jehož strategie se výrazně liší od strategií, které zvolili jeho konkurenti. Důležité je také umět odolat konkurentům, napodobitelům úspěšné strategie, a to nejlépe jedinečnou konfigurací mnoha vzájemně se podporujících aktivit, které lze těžko napodobit. [10]

## **5 Strategický marketing**

Základem strategického marketingu je proces sladění silných stránek firmy s klíčovými skupinami zákazníků. Marketingová strategie má tři nezávislé části – segmentace trhů na skupiny, které lze obsloužit, způsoby rozvoje vztahů se zákazníky a strategie vůči konkurenci. Firmy používají segmentaci trhu, aby rozdělili trh na jednotlivé části. Poté vyberou klíčové segmenty trhu a vytvoří strategie, které jim umožní ziskově obsluhovat zvolené segmenty. Tento proces zahrnuje segmentaci trhu, targeting a positioning. [11]

### **5.1 Segmentace trhu**

*Rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním, které vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix. [11] str. 66*

Segmentace trhu je východiskem pro výběr cílového trhu. Při vybírání segmentu je nutné zvážit velikost segmentu a jeho kupní sílu. Určíme také tržní pozici produktu na trhu mezi ostatními konkurenčními produkty. Snažíme se odlišit od ostatních výrobků, tak abychom dosáhli specifického vnímání produktu v povědomí zákazníků.

Identifikujeme možné konkurenční výhody produktu, poté vybereme tu nejvýraznější výhodu, která je v souladu s přáním spotřebitelů, je v souladu s marketingovou strategií firmy a je také předností v boji s konkurencí.

Firmy se dnes soustředí se na identifikaci tržních segmentů, poté jich několik vyberou a následně připraví marketingový mix a produkty na míru těmto segmentům. Firmy se dnes snaží o cílený marketing, to znamená o obsloužení jedné či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky.

Nyní bych ráda popsala postupné kroky cíleného marketingu. Tržní segmentace znamená rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami nebo chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty nebo marketingové mixy. Tržní targeting je proces vyhodnocení atraktivity jednotlivých tržních segmentů a výběru, kam vstoupit. A konečně tržní positioning je proces, který má za úkol zařídit, aby produkt zaujal v myslích cílových zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici vzhledem ke konkurenčním produktům.

## **5.2 Segment trhu**

*Skupina spotřebitelů, která na daný soubor marketingových stimulů reaguje podobným způsobem. [11] str. 66*

## **5.3 Targeting**

Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. Targeting představuje ohodnocení jednotlivých segmentů trhu z hlediska atraktivity a volbu jednoho nebo více cílových segmentů. Firma hodnotí své silné stránky dle konkurence a rozhoduje se, kolik segmentů dokáže efektivně obsloužit.

## **5.4 Positioning**

Cíloví zákazníci vnímají produkt na jasném, výrazném a žádoucím místě ve srovnání s konkurenčními produkty. Jedná se o vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podobného marketingového mixu. Positioning produkt jasně a výrazně umístí v představách cílových zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty.

## **5.5 Pozice produktu**

Způsob, jakým je produkt definován zákazníky podle svých důležitých vlastností – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty. Produkt by měl být vnímán výrazně odlišně od konkurenčních produktů tak, aby měli zákazníci důvod kupovat právě tento vybraný produkt. Společnost může produkt umístit na základě jednoho nebo více významných odlišujících prvků. Ale pokud je umístění produktu založeno na příliš mnoha faktorech, může vést ke zmatení zákazníka a jeho nedůvěře. V momentě, kdy si firma zvolí určitou pozici, musí podniknout opatření, aby tuto pozici sdělila svým cílovým zákazníkům.

## **5.6 Vztahový marketing**

Klíčovým úkolem marketing managementu je vytvořit vztah se zákazníky, který je ziskový. CRM neboli customer relationship management představuje celkový proces budování a udržování ziskových vztahů se zákazníky. Firma dodává zákazníkům vyšší hodnotu a uspokojení. Firmy používají customer relationship management k tomu, aby si udržely stávající zákazníky a vybudovaly si s nimi dlouhodobé ziskové vztahy. Klíčem k vybudování dlouhotrvajících vztahů se zákazníky je vytvoření mimořádné hodnoty a uspokojení zákazníka. Aby firma získala výhodu, měla by nabídnout zvoleným cílovým segmentům vyšší hodnotu – buď snížením ceny nebo nabídkou větších výhod, které kompenzují vyšší cenu. Spokojený zákazník se stává poté loajálním zákazníkem a tento loajální zákazník rád poskytne společnosti vyšší výdělek.

## **6 Konkurenční strategie**

Mimo pochopení potřeb zákazníků musí marketingové strategie společnosti získat výhodu vůči konkurenci. Firma by si měla uvědomit svoji velikost a postavení v odvětví. Poté dospět k rozhodnutí, jakou pozici zvolí, aby získala co největší konkurenční výhodu. Vytváření konkurenčních strategií začíná analýzou konkurence. Firma sleduje své okolí a zajímá se o to, kdo je její konkurence, jaké jsou jejich cíle a strategie, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a jak zareagují na různé konkurenční strategie, které společnost použije. Konkurenční marketingová strategie, kterou si firma zvolí, závisí na její pozici v odvětví.

## **6.1 Druhy konkurenčních strategií**

### **6.1.1 tržní lídr**

Společnost, která má v odvětví největší podíl a obvykle vede ostatní firmy v otázkách změny cen, uvádění nových produktů, distribuční sítě a výdajů na reklamu.

### **6.1.2 tržní vyzyvatel**

Druhá největší firma v odvětví, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl a stát se tržním lídrem.

### **6.1.3 tržní následovatel**

Druhá největší firma v odvětví, která si chce udržet stávající podíl, aniž by narušila status quo. Snaží se o stabilní podíl na trhu i zisk.

### **6.1.4 mikrosegmentář**

Firma, která se soustředí na malé segmenty neboli tržní výklenky, které ostatní společnosti přehlíží nebo ignorují. Tyto firmy se vyhýbají přímé konfrontaci s velkými společnostmi a specializují se podle tržních, zákaznických a produktových řad nebo řad marketingového mixu. [11]

## **7 Marketingový mix**

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Marketingový mix je známý jako 4P, kde v popředí je samotný produkt a nověji také jako 4C, kde je středem pozornosti samotný zákazník. Rozhodnutí o marketingovém mixu je důležité.

Marketingový mix, který upřednostňuje produkt je známý jako 4P. Ten tvoří čtyři nástroje:

- product (produkt)
- price (cena)
- place (distribuce)
- promotion (propagace) [11]

## **7.1 4P – marketingový mix**

### **7.1.1 Produkt - product**

Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí. Je to cokoliv, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití nebo spotřebě. A co může uspokojit jakoukoliv potřebu nebo přání. Zahrnuje různé fyzicky existující předměty, služby, osoby, místa, organizace i myšlenky. U produktu záleží na sortimentu, kvalitě, designu, vlastnostech, značce, obalu, službách a záruce.

Produkt je stěžejní prvek v marketingu. V oblasti produktu se zejména diskutuje, jaké produkty bude firma nabízet, jaké nové produkty bude představovat na trhu, a jaké bude naopak stahovat z trhu. Také se řeší vlastnosti produktu – jeho atributy a změny těchto vlastností. Design, obal, délka záruky a další. Zabýváme se také otázkou, které produkty budou nabízeny a v jakém množství. Životní cyklus produktu udává, jak bude probíhat vývoj produktu, uvedení na trh, fáze zralosti, útlum, případné inovace, stažení z trhu a uvedení nového produktu.

### **7.1.2 Cena - price**

*„Cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, kterou zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“* [11] str. 70

Cena je suma, kterou jsou zákazníci ochotni platit za produkt. Stěžejní jsou zde slevy, ceníky, náhrady, platební lhůty a úvěrové podmínky.

### **7.1.3 Komunikace - promotion**

Činnosti, které sdělují vlastnosti a přednosti produktu nebo služby klíčovými zákazníkům a přesvědčují je o nákupu. Komunikace tedy představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se informovat a přesvědčit cílové zákazníky, aby produkt koupili. Důležitá je zde reklama, podpora prodeje, osobní prodej a publicita.

### **7.1.4 Distribuce - place**

Distribuce je veškerá činnost společnosti, která činí produkt nebo službu dostupnou pro zákazníky. U distribuce se soustředíme na distribuční kanály, dostupnost, možnosti dopravy, sortiment, umístění a zásoby.

## **7.2 4C - zákaznický marketingový mix**

U marketingového mixu z pohledu zákazníka vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace.

Jednotlivé složky jsou:

- Potřeby a přání zákazníka – customer needs and wants
- Náklady na straně zákazníka – cost to the customer
- Dostupnost - convenience
- Komunikace – communication [11]

## **8 Marketingový plán**

V marketingu je účelné si jednotlivé kroky a strategie obecně plánovat. Využíváme k tomu různé typy plánů.

### **8.1 Roční marketingový plán**

Tento plán je krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci, firemní cíle, strategii pro daný rok, program činnosti, rozpočet a kontrolní mechanismy.

### **8.2 Dlouhodobý marketingový plán**

Plán popisuje jednotlivé primární faktory a síly, které budou organizaci ovlivňovat během několika následujících let. Zahrnuje dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a plán pro jejich dosažení.

### **8.3 Strategický marketingový plán**

Plán popisuje, jak se bude společnost adaptovat na neustále se vyvíjející a měnící se okolní prostředí. Je důležité udržet strategickou rovnováhu mezi cíli a aktuálními možnostmi a příležitostmi firmy. Dochází k formulaci celkového záměru a poslání společnosti.

## **9 Marketingová strategie**

Obecně marketingová strategie je marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Strategie se věnuje

tržním segmentům, na které se společnost zaměří. Firma by si měla určit specifické strategie pro prvky marketingového mixu na jednotlivých cílových trzích. Tedy pro nové produkty, osobní prodej, reklamu, podporu prodeje, ceny a způsoby distribuce.

## **9.1 Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí chápeme jako činitele a síly vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. Je nutné neustále se soustředit na změny prostředí. Rozlišujeme mikroprostředí a makroprostředí.

### **9.1.1 Mikroprostředí**

V mikroprostředí se soustředíme na síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům. Jedná se tedy přímo o:

- Společnost
- Distribuční firmy
- Marketingové zprostředkovatele
- Zákazníky
- Konkurenty
- Veřejnost

### **9.1.2 Makroprostředí**

Zde hrají roli širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí. Do makroprostředí zahrnujeme:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí

## **10 Nákupní chování spotřebitele**

### **10.1 Faktory**

Faktorů, které ovlivňují nákupní chování spotřebitele je více. Jsou to kulturní faktory (příslušnost k určité subkultuře, společenské třídě), společenské faktory (rodina, různé skupiny osob, sociální postavení), osobní faktory (věk, životní fáze, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl, typ osobnosti), psychologické faktory (motivace, vnímání, učení, přesvědčení a postoje). [11]

### **10.2 Rozhodovací proces spotřebitele**

Rozhodování spotřebitele vyplývá ze složité souhry kulturních, společenských, osobních a psychologických faktorů. Rozlišujeme komplexní nákupní chování, kde nakupující projde procesem učení, vytvoří si přesvědčení o produktu, pak k němu zaujme postoj a nakonec uskuteční opatrnou nákupní volbu. Toto nákupní chování je charakterizováno vysokou angažovaností zákazníka při nákupu a vnímáním výrazných rozdílů mezi značkami. Nákupní chování snižující nesoulad se vyskytuje často u nákupů, které jsou nákladné, nepravidelné nebo rizikové. Toto nákupní chování je charakterizované vysokou angažovaností, ale slabým vnímáním rozdílů mezi značkami. Běžné nákupní chování je charakterizováno nízkou angažovaností zákazníka a slabým vnímáním rozdílů mezi značkami.

Spotřebitel při rozhodovacím procesu prochází následujícími fázemi:

- Rozpoznání potřeby
- Vyhledání informací
- Hodnocení alternativ
- Nákupní rozhodnutí
- Ponákupní chování

## **11 Komunikační mix**

Komunikační mix se skládá ze směsi reklamy, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu. Firma tento mix používá k dosažení svých reklamních a marketingových cílů. [11]



## 11.1 Hlavní komunikační nástroje

- Reklama: jakákoliv placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.
- Osobní prodej: osobní prezentace prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky.
- Podpora prodeje: krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby.
- Public relations: budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami, s pomocí příznivé publicity. Firma si buduje dobrý obraz firmy a odvrací informace, které ji staví do nepříznivého světla.
- Přímý marketing: přímé spojení s pečlivě vybranými spotřebiteli, rozvíjení trvalých vztahů se zákazníky. Spojení je realizováno telefonicky, emailem, poštou a dalšími komunikačními kanály.

## 11.2 Komunikační mix - kategorie

Každá kategorie má své specifické nástroje.

- Reklama: tisk, rádiové a televizní vysílání, billboardy a plakáty.
- Osobní prodej: prodejní prezentace, veletrhy a výstavy.
- Podpora prodeje: vystavení na prodejně, slevy, prémie, kupóny, různé soutěže a také předváděcí akce.
- Public relations: tisková prohlášení, firemní sdělení, lobbování.
- Přímý marketing: katalogy, telefonický marketing, internet – sdělení v mailu apod.

## 11.3 Současné trendy v komunikačním mixu

Důležité je cílit komunikaci na vybraný segment kupujících, dnes se firmy spíše zaměřují na užší segmenty. Dochází k fragmentaci médií, vznikají například úzce zaměřené časopisy a televizní stanice. Hojně jsou využívány nové technologie interaktivního marketingu – online komunikace, webové stránky, emailový marketing, sponzoring.

Je třeba pečlivě koordinovat sdělení přicházející z různých komunikačních kanálů tak, aby nedocházelo k rozporům a spotřebitel nebyl zmatený. Využívá se proto integrované marketingové komunikace (IMK), kde firma pečlivě integruje a koordinuje své komunikační kanály tak, aby o firmě a jejích produktech bylo sdělováno jasné, přesvědčivé a konzistentní sdělení. Silná identita značky je budována sjednocením a posílením všech marketingových sdělení, positioningu, image a identity. [11]

## **11.4 Efektivní komunikace**

Zde bych ráda shrnula klíčové kroky ve vývoji efektivní komunikace, jedná se o následující postupné kroky: určení cílového publika, stanovení komunikačních cílů, příprava sdělení, výběr komunikačních kanálů a získání zpětné vazby.

### **11.4.1 Určení cílového publika**

Publikem mohou být současní uživatelé nebo potenciaální kupující. Mohou to být jednotlivci, skupiny osob nebo široká veřejnost. Určení publika má vliv na to co, jak, kdy, kde a kým to bude řečeno.

### **11.4.2 Stanovení komunikačních cílů**

Jde o definování odezvy, kterou chceme vyvolat. Samozřejmě je žádanou odezvou u potenciaálního kupujícího zejména nákup. Jednotlivé fáze připravenosti k nákupu jsou: povědomí o produktu, znalost, sympatie, preference, přesvědčení a koupě. V každé této fázi zdůrazňuje reklama odlišné oblasti produktu. Kupující v konečné fázi koupě procházejí třemi po sobě jdoucími dílčími fázemi v dané posloupnosti: informace, emoce, aktivita. Nejprve je tedy kognitivní fáze (povědomí, znalost), poté afektivní (sympatie, přesvědčení, preference), a nakonec behaviorální (koupě). Tato posloupnost platí v případě, že se kupující o kategorii produktů zajímají a značky v dané kategorii vnímají jako vysoce diferenciované, což je i příklad koupě kuchyňské linky. U jiných typů výrobků, například u zboží běžné potřeby, platí jiná posloupnost (informace/aktivita/emoce). [11]

### **11.4.3 Sdělení**

Příprava sdělení zahrnuje sestavení obsahu, struktury a formátu sdělení. V rámci sdělení se objevují racionální a emocionální apely. V ideálním případě by mělo sdělení získat pozornost, udržet zájem, vzbudit touhu a vyvolat akci. Anglicky jednotlivé fáze

jsou: Attention, Interest, Desire, Action. Neboli model AIDA. Důležitý je také formát sdělení – například v tištěném inzerát hraje velkou roli výběr písma, barevnost, uspořádání, originalita a další aspekty. Obecně platí, že sdělení by mělo mít praktickou hodnotu, zaujmout cílové publikum, přinášet nové informace o produktu nebo značce, musí posílit nedávné nákupní rozhodnutí kupujícího a mělo by mít žádoucí dopad.

#### **11.4.4 Výběr komunikačních kanálů**

Rozlišujeme dva základní druhy komunikačních kanálů, osobní a neosobní. Osobní komunikační kanály jsou kanály pro přímou a vzájemnou komunikaci dvou a více lidí. Jedná se o komunikaci tváří v tvář, proslovy k publiku, telefonické rozhovory nebo i poštovní kontakt. Důležitou roli hraje osobní komunikace o produktu mezi cílovými zákazníky a jejich známými, sousedy a kolegy. Tento kanál se označuje jako word-of-mouth a je velice významný.

Neosobní komunikační kanály jsou média, která přenášejí sdělení bez osobního kontaktu nebo zpětné vazby. Řadíme sem: média, akce a atmosféru. Média rozdělujeme dále na tištěná (noviny, časopisy) vysílaná média (TV, rádio) obrazová (billboardy, plakáty) elektronická média (web, online služby). Akce mohou být různého charakteru, pořádají se tiskové konference, exkurze, společenské večery a další. A nakonec příjemná atmosféra například při nákupu v obchodě (dekorace, hudba, prostředí) má vybízet kupujícího ke koupi produktu.

V médiích nelze opomenout důležitost výběru zdroje sdělení v reklamě. K propagaci značek bývají využívány nejvíce celebrity z řad známých herců a sportovců.

#### **11.4.5 Získání zpětné vazby**

Pro získání zpětné vazby je prováděn průzkum efektu na cílovém publiku. Zaměřujeme se zejména na pocit ze sdělení a následné nákupní chování – kolik osob si produkt zakoupilo na základě sdělení. Dle výsledků průzkumu může být poté upravena komunikační kampaň.

#### **11.4.6 Stanovení celkového komunikačního rozpočtu a mixu**

Stanovení celkového komunikačního mixu probíhá různými způsoby: metodou dostupnosti, metodou procenta z tržeb, metodou konkurenční parity nebo metodou

cílů a úkolů. Každý komunikační nástroj z komunikačního mixu má své jedinečné charakteristiky, klady a zápory.

### **11.5 Reklama**

Kladné stránky:

- Nízké náklady na jednu osobu, dokáže zasáhnout široké publikum
- Rozsáhlá reklama slouží i k pozitivnímu image prodejce
- Sdělení lze mnohokrát opakovat a měnit, upravovat v průběhu kampaně
- Produkty jsou vnímány jako standartní v očích veřejnosti, kupující ví, že veřejnost jeho koupi akceptuje
- Lze využít široké škály vizuálních prvků, zvuků a barev

Záporné stránky:

- Neosobní charakter, vzhledem k cílení k široké veřejnosti
- Pouze jednostranná komunikace, bez zpětné reakce
- Může být velice nákladná – například televizní reklama

### **11.6 Osobní prodej**

Kladné stránky:

- Osobní interakce mezi lidmi, zpětná vazba a možnost provést okamžité adaptace
- Vytváření vztahu mezi prodávajícím a kupujícím
- Kupující většinou naslouchá a věnuje pozornost sdělení

Záporné stránky:

- Vysoké náklady
- Pomalé změny, dlouhodobá záležitost

### **11.7 Podpora prodeje**

Kladné stránky:

- Přitahují pozornost spotřebitelů, nabízejí silné stimuly k nákupu – různé výhody a pobídky

- Rychlá a silná odezva, ve sdělení je skryta výzva k nákupu ihned

Záporné stránky:

- Krátkodobé účinky – na rozdíl od reklamy nebo osobního prodeje

## **11.8 Public relations**

Kladné stránky:

- Autenticita, věrohodnost
- Není to reklama, proto se sdělení dostane i k potenciálním zákazníkům, kteří reklamy programově nesledují
- Lze vytvořit dramatický efekt

Záporné stránky:

- Neprojeví se hned, je potřeba hodnotit s odstupem
- Není zde absolutní kontrola nad sdělením, které jde k veřejnosti přes zprostředkovatele (například redakce časopisů a novin)

## **11.9 Přímý marketing**

Kladné stránky:

- Adresné sdělení konkrétní osobě, přesné cílení, efektivní způsob budování dlouhodobých vztahů se zákazníky
- Okamžité sdělení, rychlá příprava
- Lze přizpůsobit na míru jednotlivým zákazníkům
- Interaktivní, lze upravit dle reakce zákazníka
- Lze snadno kontrolovat, sledovat úspěšnost

Záporné stránky:

- Nutnost mít databázi kontaktů a technické zázemí
- Riziko spamu u emailů
- U telefonické komunikace větší personální a finanční náklady [12]

## **11.10 Strategie komunikačního mixu**

Používají se dvě základní strategie – push a pull strategie. Push strategie aneb strategie tlaku je komunikační strategie, která vyžaduje využití prodejců a propagaci směrem k obchodníkům, aby prosadila produkt distribučními kanály. Výrobce propaguje produkt velkoobchodníkům, ti jej propagují maloobchodníkům a ti dále svým zákazníkům. Strategie push je více cílená na užší segmenty a konkrétní zákazníky. Oproti tomu strategie pull (tlaku) je komunikační strategie, která vyžaduje velké výdaje na reklamu a propagaci spotřebitelům. Pokud je tato strategie úspěšná, žádají spotřebitelé výrobek po maloobchodech, ti po velkoobchodech a poté po výrobcích. Tato strategie cílí na širokou veřejnost. Vždy záleží u volby strategie na typu produktu a trhu, na kterém firma produkt prodává.

### **11.10.1 Faktory ovlivňující přípravu strategie komunikačního mixu**

#### **Typ produktu a trhu**

Význam jednotlivých komunikačních nástrojů se liší podle typu trhu, jiný mix je proto uplatněn na trhu spotřebního zboží na rozdíl od trhu průmyslového zboží. Reklama má na spotřebním trhu relativně velký význam, protože je zde velký počet kupujících, nákupy jsou často rutinní a při nákupu rozhodují emoce. Obecně například osobní prodej je více využíván v případě nákladných a rizikových nákupů na trzích s menším počtem větších prodejců. Tedy na trhu s průmyslovým zbožím. Obecně posloupnost dle významu u trhu spotřebního zboží je: osobní prodej, podpora prodeje, reklama, public relations. Na trhu se spotřebním zbožím je to jiné: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations. [11]

#### **Fáze připravenosti ke koupi**

Účinky komunikačních nástrojů se liší dle připravenosti spotřebitelů ke koupi. Public relations působí nejvíce v prvotní fázi povědomí a znalosti. Oproti tomu uzavírání obchodů je záležitostí osobního prodeje.

#### **Fáze životního cyklu produktu**

Ve fázi uvedení produktu na trh se využívá reklama a public relations pro vytvoření širokého povědomí. Podpora prodeje slouží k tomu, aby si spotřebitelé mohli produkt

co nejrychleji vyzkoušet. Osobní prodej je používán proto, aby distributoři byli přesvědčeni o zařazení produktu do sortimentu. Ve fázi růstu má reklama a také public relations velký vliv, ovšem podporu prodeje je možné omezit. Ve fázi zralosti je podpora reklamy ve srovnání s podporou prodeje znovu důležitější. Kupující již značku znají a reklama může tedy pouze připomínat produkt. Ve fázi úpadku se používá nejvíce podpora prodeje, je zde snaha takto posílit tržby. Reklama se udržuje pouze lehce, aby se produkt připomněl, public relations se obvykle nevyužívají a osobní prodej se příliš nepoužívá.

#### **11.10.2 Integrace komunikačního mixu**

Pro tuto integraci je potřeba učinit následující kroky ve sledu:

- Analýza aktuálních trendů a také slabých a silných stránek firmy v komunikaci
- Audit výdajů na komunikaci
- Identifikace kontaktních bodů společnosti a značek
- Vytvoření týmu pro plánování komunikace
- Tvorba kompatibilních motivů napříč všemi komunikačními prvky
- Zavedení výkonnostních ukazatelů u všech komunikačních prvků
- Určení zodpovědné osoby za veškerou komunikaci firmy

#### **11.11 Realizační projektový plán**

Realizační projektový plán zahrnuje časový diagram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Je nutné určit všechny důležité kroky a činnosti, které je potřeba s realizací podnikatelského plánu podniknout, poté stanovit jejich časovou náročnost, určit návaznosti činností a důležité milníky. Z úsečkového diagramu poté můžeme vyčíst důležité termíny v rámci realizace projektu a stanovit případná kritická místa realizace.

#### **11.12 Finanční plán**

Finanční plán poukazuje na reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří například: finanční výkazy - plánovaný výkaz zisků a ztrát, rozvaha, plán peněžních toků (cashflow), finanční ukazatelé – ukazatelé rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, u investičních projektů také hodnocení efektivity investice – doba návratnosti investice, čistá současná hodnota, vnitřní

výnosové procento. Součástí finančního plánu je také návrh na financování projektu. Pokud projekt vyžaduje cizí zdroje, uvedeme jejich výši, dobu, za kterou budou splaceny a podmínky, za kterých budou poskytnuty. Investoři sledují jako klíčovou veličinu hodnotu firmy. Například pomocí diskontovaného peněžního toku, volného peněžního toku pro akcionáře a věřitele nebo čisté současné hodnoty. Je vhodné vytvořit si více variant finančního plánu. Obvykle se vytváří tři: optimistická, realistická a pesimistická varianta. [8] Prvotní propočty jsou zpravidla vypočteny manažerským přístupem bez zohledňování zásad účetnictví. Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice.

#### **11.12.1 Plánování výnosů a příjmů**

Je nutné si uvědomit rozdíl mezi výnosy a příjmy. Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za své výrobky či služby. Výnosy představují peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě.

#### **11.12.2 Plánování nákladů a výdajů**

Náklady firmy představují spotřebu finančních prostředků vyjádřenou v penězích. Náklady nejsou totožné s výdaji. Výdaj je úbytek hodnoty firmy a neznamena automaticky tvorbu hodnoty. Náklad je dle „peněžním vyjádřením spotřeby podniku – opět bez závislosti na tom, zda skutečně proběhla peněžní transakce.“ [13]

#### **11.12.3 Finanční výkazy**

- Rozvaha: zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy (aktiva) a zdrojů jeho financování (pasiva) k určitému datu.
- Výkaz zisku a ztráty: uvádí výnosy, náklady a hospodářský výsledek firmy za určité období.
- Plán peněžních toků (cash flow): zobrazuje předpokládané příjmy a výdaje v souvislosti s činností firmy za sledované období.

V rozvaze rozlišujeme na straně aktiv stálá aktiva: nehmotný investiční majetek, hmotný investiční majetek, finanční investice. Oběžná aktiva zahrnují zásoby, pohledávky a finanční majetek. Na straně pasiv najdeme vlastní kapitál (akciový kapitál a vlastní zdroje), dlouhodobý cizí kapitál a krátkodobý cizí kapitál.



U výkazu zisků a ztrát se náklady dále dělí do nákladových skupin: spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, ostatní náklady, finanční náklady. Výnosy tvoří zpravidla v období provozu projektu výnosy z tržeb za prodané produkty nebo výnosy z poskytovaných služeb u projektů nevýrobního charakteru. Je užitečné pracovat s variantními scénáři tržeb v případě příznivého, nepříznivého vývoje a eliminovat takto tento rizikový faktor projektu.

U plánu peněžních toků tvoří příjmy (kladné peněžní toky): výnosy z tržeb, změna stavu zásob vlastní výroby, ostatní výnosy (provozní případně finanční), čisté příjmy z likvidace projektu (čisté příjmy z prodeje projektu před koncem jeho životnosti). Výdaje (záporné peněžní toky) pak tvoří: investiční náklady projektu (přírůstek stálých aktiv – hmotného a nehmotného investičního majetku, a také přírůstek pracovního kapitálu), náklady bez odpisů převzaté z výkazu zisků a ztrát, daň z příjmu. [9]

#### **11.12.4 Metody hodnocení investic**

Investice je výdajem peněz za příslib budoucích příjmů rozložených v delším časovém období. Při hodnocení investic proto sledujeme v první řadě zejména cash flow. Rozlišujeme statické a dynamické metody.

Mezi statické patří: celkový příjem z investice, čistý příjem z investice, průměrný roční příjem z investice, průměrný roční procentní výnos, průměrná doba návratnosti a doba návratnosti. Statické metody jsou snadné, a jejich použití je vhodné pro prvotní informaci o investici. Pro konečné rozhodnutí je vhodné doplnit je dalšími metodami, které berou v úvahu i faktor času a rizika.

Dynamické metody berou v úvahu nejen výnosy investic, ale také jejich rozložení v čase a riziko, které je zahrnuto do metod výpočtem budoucích cash flow toků na jejich současnou hodnotu. Přepočtení na současnou hodnotu je tzv. diskontování. Mezi dynamické metody se řadí: čistá současná hodnota (Net Present Value, NPV), vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return, IRR), index ziskovosti (Profitability Index, PI), diskontovaná doba návratnosti (Payback Period, PP). [13]

### **11.12.5      Financování podnikatelských projektů**

Zdroje financování dělíme na externí a interní. Interní uvažujeme v případě, kdy projekt realizuje již existující firma, může využít pro financování zisk po zdanění, nebo například prodej některých složek investičního majetku.

Pro nově vznikající firmu se využívá externího financování. Mezi základní zdroje externího financování patří:

- Vklady vlastníků a jejich zvyšování (vlastní finanční prostředky podnikatele)
- Dlouhodobé úvěry (se splatností větší než 1 rok)
- Krátkodobé úvěry
- Vklady dalších subjektů, které se budou podílet na podnikatelském projektu
- Subvence a dary

## **12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu**

### **12.1 SWOT analýza**

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu je vhodné ověřit SWOT analýzou.

V analýze se rozlišují čtyři faktory:

- Strengths (Silné stránky)
- Weaknesses (Slabé stránky)
- Opportunities (Příležitosti)
- Threats (Hrozby)

Mezi interní faktory řadíme silné a slabé stránky. Mezi externí (působí zvenčí) řadíme příležitosti a hrozby.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p><b>S</b></p> <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>strenghts</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p><b>O</b></p> <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p>opportunities</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>HROZBY</b></p> <p>threats</p>

Obrázek 2: SWOT analýza [14]

## 12.2 Analýza rizik

Riziko vnímáme jako negativní odchylku od dosažení našeho cíle. Pomocí analýzy rizika můžeme dospět k návrhu preventivních opatření, která mohou snížit konkrétní rizika. Rizika lze dělit dále na rizika ovlivnitelná/neovlivnitelná a vnitřní/vnější. Analýza rizik se provádí pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. [8]

### 12.2.1 Expertní hodnocení

Expertní hodnocení faktorů rizika je odborným odhadem jejich významu s ohledem na plánované cíle firmy. Významnost jednotlivých faktorů rizika se posuzuje ze dvou hledisek: pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu. Faktor rizika je tím významnější, čím je vyšší jeho výskyt a intenzita negativního vlivu.

### 12.2.2 Analýza citlivosti

Cílem této analýzy je zjistit citlivost hospodářského výsledku a jeho složek na faktory, které jej ovlivňují. Zejména se jedná o faktory, které byly vyhodnoceny v expertním hodnocení jako významné a jejich dopady je nutné pomocí analýzy citlivosti zpřesnit, aby bylo možné použít v rámci preventivních opatření exaktnější metody. Sledovanými

faktory, které ovlivňují hospodářský výsledek, bývají: výše poptávky, realizovatelná tržní cena s ohledem na konkurenční ceny a změny fixních a variabilních nákladů.

### **12.2.3 Opatření ke snížení rizika**

Po identifikaci rizik se přistupuje ke stanovení preventivních opatření ke zmírnění konkrétních významných rizik. Mezi používaná opatření patří: diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu a další.

## **13 Strategický plán**

*„Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.“ [15]*

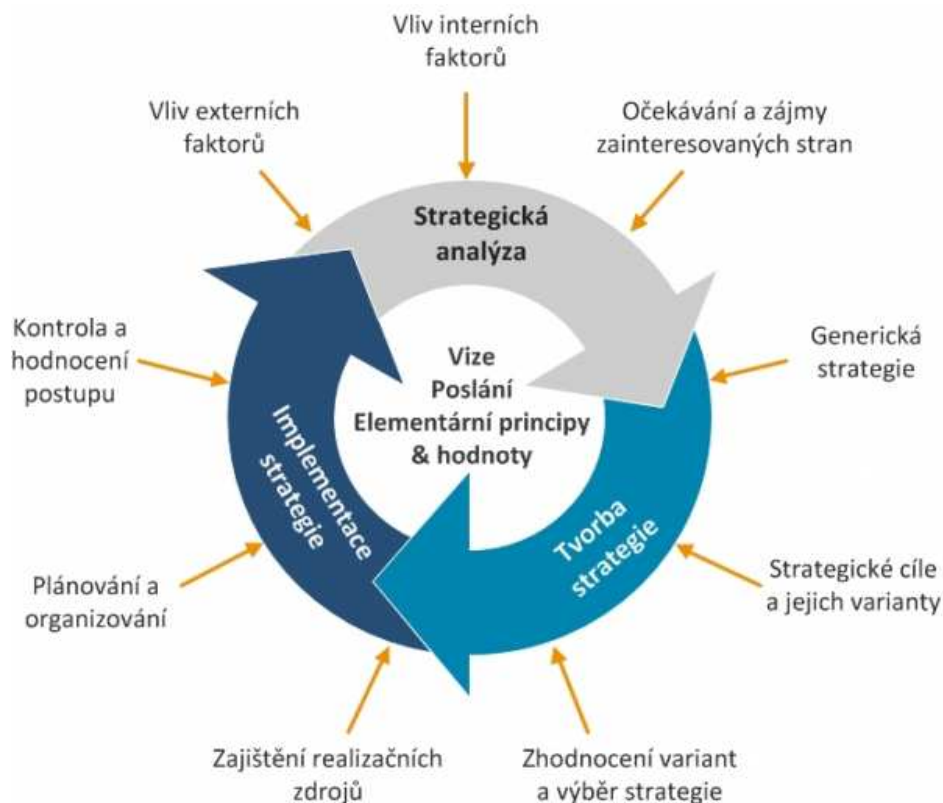
Strategické řízení obsahuje souhrn manažerských aktivit zaměřených zejména na:

- definování vize, poslání a elementárních principů a hodnot organizace
- definování dlouhodobých cílů vedoucích k naplnění vize a poslání
- a také specifikování cest (strategií), jakými má být těchto cílů dosaženo

Optimální model strategického řízení, který by byl vhodný pro všechny typy organizací, zřejmě neexistuje. Každá organizace musí proto pečlivě uvážit faktory ovlivňující její vlastní existenci a nalézt si svůj vlastní model.

Proces strategického řízení obvykle dělíme na tři fáze:

- strategickou analýzu,
- tvorbu strategie
- realizaci strategie [16]



Obrázek 3: Tvorba strategického plánu [17]

## 14 Kritéria hodnocení podnikatelských plánů

Je důležité je také si uvědomit, podle jakých kritérií bude podnikatelský plán hodnocen. Obvykle je podnikatelský plán prezentován potenciálním investorům, věřitelům nebo obchodním partnerům.

Za hlavní kritéria podnikatelského plánu lze považovat:

- jasnost podnikatelského záměru
- komplexnost informací o oboru a konkurenci
- zkušenost a kvalitu zakladatele a jeho týmu
- propracovanost obchodní a marketingové strategie
- finanční atraktivitu plánu
- promyšlenost prvotních kroků
- míru rizik a plány jejich omezení
- důvěru podnikatele ve vlastní podnikatelský plán [8]

## **15 Podnikatelský plán – založení kuchyňského studia**

Rozhodla jsem se prověřit možnosti vstupu nové firmy na trh v odvětví prodeje kuchyní. Jak odpovídá zadání práce, kuchyňské studio nebude mít svoji vlastní výrobu, ale bude prodávat kuchyně jiných výrobců.

Rozhodla jsem se projekt členit dle této přehledné osnovy:

- titulní strana
- shrnutí projektu
- popis podniku
- popis produktů
- investor
- cíle firmy a jejích vlastníků
- potenciální trhy
- analýza konkurence
- SWOT analýza
- marketingová a obchodní strategie
- lidské zdroje
- dodavatelé
- umístění podniku
- realizační projektový plán
- finanční plán
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- strategický plán
- přílohy

## **16 Titulní strana**

**Název společnosti, obchodní název:**

Kitchen from architects

**Jméno podnikatele, kontakt:**

Jednatel: Ing. arch. Lucie Poslední

Tel. 775 375 555, email: lucie.posledni@centrum.cz

Společníci: Alena Poslední a Jaroslav Poslední

**Sídlo:** Na lysinách 22, Praha 4, 147 00

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Obor podnikání:**

prodej nábytku, konzultace a tvorba návrhů v oblasti kuchyňského nábytku

**Způsob financování:** vlastní zdroje, osobní úspory

## **17 Shrnutí projektu**

Projekt má za cíl prověřit možnost vstupu nové firmy na trh. Jedná se o firmu, která se bude zabývat prodejem kuchyňského nábytku. Firma bude působit v Praze a bude se zabývat prodejem kuchyní rakouské výroby Intuo, Breitschopf a Nordwald. Společnost bude mít v showroomu ukázky těchto kuchyní a bude poskytovat služby odborného poradenství v oblasti navrhování kuchyní.

Projekt je nový, je nyní ve fázi předběžného prověření. Jde zejména o to zjistit, zda bude projekt rentabilní a případně projekt upravit.

Zpracovatelem projektu je Ing. arch. Lucie Poslední.

## **18 Popis podniku**

### **18.1 Charakteristika a filozofie firmy**

Na úvod bych ráda uvedla základní charakteristiky společnosti. Podnik bude velikostí malá firma. Hlavní funkci bude mít hlavní architekt a jednatel firmy a jeho asistent. Další služby budou realizovány formou externích spolupracovníků. Vzhledem k tomu, že výroba bude realizována u dodavatele, je potřeba z hlediska fungování zajistit pouze vhodné prostory pro prezentaci vybraných ukávek kuchyňských sestav – showroom. Zde budou oba stálí pracovníci působit a komunikovat s klienty. Filozofií firmy je orientace na zákazníka a individuální přístup odborníků.

## 18.2 Hlavní koncept

Společnost se orientuje na zákazníky, kteří v dnešní době jsou stále náročnější. Zákazníci požadují designové produkty, kvalitní zpracování kuchyní, moderní technologie a individuální odborný přístup k zakázce.

Firma se jmenuje „Kitchen from architects“ proto, aby bylo zdůrazněno, že ve studiu budou působit opravdoví odborníci. Nezřídka se stává, že prodejci nemají dostatečné odborné znalosti – cit pro barvy, ergonomii, navrhování prostoru a cit pro kompozici.

Projekty kuchyní budou pro klienty profesionálně prezentovány pomocí nejmodernějších 3D technologií. Pracovníci studia budou ovládat software, který umožňuje klientovi vytvoření reálné představy budoucí kuchyně v jeho prostoru ještě před objednáním zakázky. Fotorealistické vizualizace a 3D animace jsou samozřejmostí.

Budu spolupracovat úzce s architekty a developerskými společnostmi. Je důležité podchytit klienty, kteří již projekt domu/bytu řeší s architektem tak, aby si nechali odborně poradit i ve výběru kuchyně.

Co se týká popisu prodávaných kuchyní, tak se jedná o speciální produkty. Jde o exkluzivní kuchyňské sestavy v moderním designu. Zvolila jsem zaměření showroomu na zahraniční kuchyně, konkrétně kvalitní výrobky rakouské výroby. Značky Intuo, Breitschopf a Intuo jsou v České republice zastoupeny pouze výjimečně a to v jiné lokalitě než v Praze. Přitom tyto výrobky jsou velice kvalitně zpracované a designově atraktivní.

Jedná se o projekt nového showroomu s kuchyňským nábytkem. Umístění bude situováno v obchodním centru v Praze, kde je více podobných podniků. Zjistila jsem, že pokud je více obchodů s bytovým sortimentem vedle sebe, zákazníci to láká a z této blízkosti obchody profitují. Lidé se stahují do takových lokalit a osamělé obchody v centru navštěvují spíše jen na referenci od známých. Což u nově vznikajícího showroomu nemohu nabídnout. Po podrobné analýze poté zvolím vhodné místo (např. Černý most, Zličín, Čestlice). Budu se řídit zejména cenou pronájmu a atraktivitou místa pro zvolenou cílovou skupinu zákazníků.



### **18.3 Provoz podniku**

Důležité je stanovit provozní režim podniku. Jedná se o prodejnu, která bude otevřena 6 dní v týdnu, tedy pondělí až sobota. Otevírací doba je v tyto dny zvolena 11.30 až 20.00 hodin. Je ze zkušeností známé, že většina zákazníků přichází do prodejen s nábytkem v odpoledních hodinách a v také v sobotu, vzhledem ke svému pracovnímu vytížení. Abych vyšla zákazníků co nejvíce vstříc, je proto logickým krokem směřovat otevírací dobu do pozdních odpoledních a večerních hodin. Pokud se v průběhu provozu ukáže, že je potřeba reagovat na poptávku klientů po jiném rozložení pracovní doby, tak otevírací dobu není problém změnit.

V prodejně budou působit dva architekti – já jako hlavní architekt, jednatel firmy a architekt asistent. Po celou otevírací dobu bude v prodejně (showroomu) vždy přítomen alespoň jeden pracovník. Může se stát, že druhý pracovník bude mimo stálé pracoviště: může být přítomen u montáže klienta, nebo vzhledem k naší speciální službě na konzultaci v bytě/domě klienta. Tyto konzultace budou poskytovány vždy za cenu dopravy do místa u klienta, pouze s malou marží. Je to součástí konceptu exkluzivního přístupu k zákazníkům.

### **18.4 Vybavení prodejny**

Prodejna bude vybavena několika ukázkami kuchyní, které budou reprezentovat široké spektrum nabízených modelů. V showroomu bude pult s dvěma pracovními místy, kde budou architekti vytvářet návrhy a komunikovat s klienty. Sezení pro klienty bude zajištěno naproti architektům. Pro větší skupiny, rodiny zde bude také prostorný stůl vybavený designovými židlemi. Nechybí jednoduchý dětský koutek pro zabavení nejmenších návštěvníků.

### **18.5 Služby podniku z hlediska zákazníka**

Firma nabízí služby v oblasti poradenství při výběru kuchyňského nábytku. Zakázka má svoji strukturu, pro přehlednost uvedu její fáze. Zákazník se k podniku může dostat několika cestami. Více o komunikačním mixu naleznete v příslušné kapitole.

### 18.5.1 Získávání zákazníků

Zákazník se může dozvědět o existenci firmy z více zdrojů:

- Reklama v Rádiu city
- Internet, indexované vyhledávače Google a Seznam budou odkazovat na webové stránky firmy Kitchen from architects
- Zákazník půjde okolo prodejny, vzhledem k množství prodejen na zvoleném místě zákazníci obcházejí všechny nabídky, výlohy prodejny budou proto co nejvíce atraktivně připraveny
- Promo články ve vybraných tištěných časopisech a internetových magazínech
- Spoluprací s architektem, na doporučení svého architekta nebo developera se zákazník dozví o možnostech našeho studia, tento komunikační kanál je stěžejní. Architekti a developeri budou motivováni 5 % z prodané kuchyně.
- Po určité době provozu studia, také na doporučení od svých známých, přátel, kteří budou spokojeni s naším přístupem k zakázce.

### 18.5.2 Fáze zakázky

Zákazník, který o nás dozví z výše uvedených komunikačních kanálů, dorazí osobně do showroomu, kde ho pracovník studia uvede do problematiky výběru kuchyně.

Představí mu také postupně jednotlivé fáze zakázky:

- **Neformální rozhovor**, co zákazník požaduje, jaký je cíl návštěvy naší prodejny. V průběhu rozhovoru je zákazník vtažen do problematiky, pracovník mu ukazuje možnosti kuchyní na vystavených vzorcích, případně i možnosti materiálů a ukázky fotografií modelů v katalogu. Zeptáme se také, jak se o nás zákazník dozvěděl.
- **Strukturovaný rozhovor** se zákazníkem o jeho představě a požadavcích na kuchyň. Diskutuje se požadovaný cenový strop za zakázku, rozměry kuchyně, požadavky na vybavení spotřebiči, výsuvnými mechanismy, a v neposlední řadě představa designu, barevnosti, pokud zákazník přišel již s konkrétní představou. Důležité je také v jakém časovém horizontu zákazník potřebuje mít kuchyň zhotovenou.

- **Podrobná ukázka kolekce kuchyní,** vzorníky s materiály a barvami, dle stanovených požadavků
- **Výběr modelu,** stanovení představy barev, materiálů
- **Rozměry prostoru.** Předání skici s rozměry kuchyně (za správnost rozměrů je odpovědný zákazník), nebo pracovník jede se zákazníkem na místo a zaměří místo kuchyně.
- **Následuje fáze skic a nákresu návrhu.** Pokud zákazník bude mít zájem o jednoduchou skicu návrhu, zaplatí zálohu 200 až 500 Kč (dle rozsahu). A připraví se jednoduchá rychlá skica ihned při účasti zákazníka v programu Sketchup. V případě realizace kuchyně bude cena vrácena – odečtena z kupní ceny kuchyně. Pokud bude mít zájem o fotorealistickou vizualizaci, zaplatí zálohu 800 až 1000 Kč, bude opět oceněno individuálně dle rozsahu. Tato fáze trvá, dle aktuálního počtu zakázek, cca 5 pracovních dní.
- **Fáze připomínek a doladění návrhu do detailů.** V případě potřeby je vytvořen náskres změny, vytvoření nových technických instalací pro klienta (voda, plyn, elektřina, odtah digestoře). Po konzultaci a shrnutí všech požadavků následuje objednání kuchyně. V rámci objednávky je zákazník povinen zaplatit zálohu v ceně 50 % kuchyně.
- **Fáze výroby a doprava kuchyně do showroomu.** Dodání trvá 6 – 8 týdnů dle aktuálního naplnění výrobní linky u výrobce. Většinou budou standardní laminátové desky dodány v kompletní dodávce spolu s kuchyní. Pokud je potřeba, objednává se také zvlášť speciální povrch kuchyňské linky – přírodní kámen, umělý kámen (Corian, Hanex, Krión, Technistone) a požadované spotřebiče přes autorizované dealery značek (Miele, De Dietrich, a další).
- **Dodání do showroomu** a převoz kuchyně k zákazníkovi.
- **Montáž u zákazníka.** Externí spolehlivá montážní firma za průběžné kontroly architekta provádí montáž kuchyně u klienta. Pokud klient žádá také službu provedení technických instalací, jsou před samotnou instalací kuchyně také provedeny tyto instalace (za poplatek). Tato fáze montáže kuchyně trvá dle složitosti kuchyně 1 nebo 2 dny.
- **Předání kuchyňské linky u zákazníka,** podpis předávacího protokolu a doplacení 50 % ceny kuchyně zákazníkem

- **Požádání o zákazníka o zpětnou vazbu**, abychom mohli stále zlepšovat naše služby.

Pokud klient bude mít požadavek na speciální konzultaci u něj doma, tak první fáze nebudou probíhat na prodejně, ale v pohodlí domácího prostředí. Za příplatek dle vzdálenosti bydliště od prodejny (poplatek se odvíjí od spotřeby pohonných hmot).



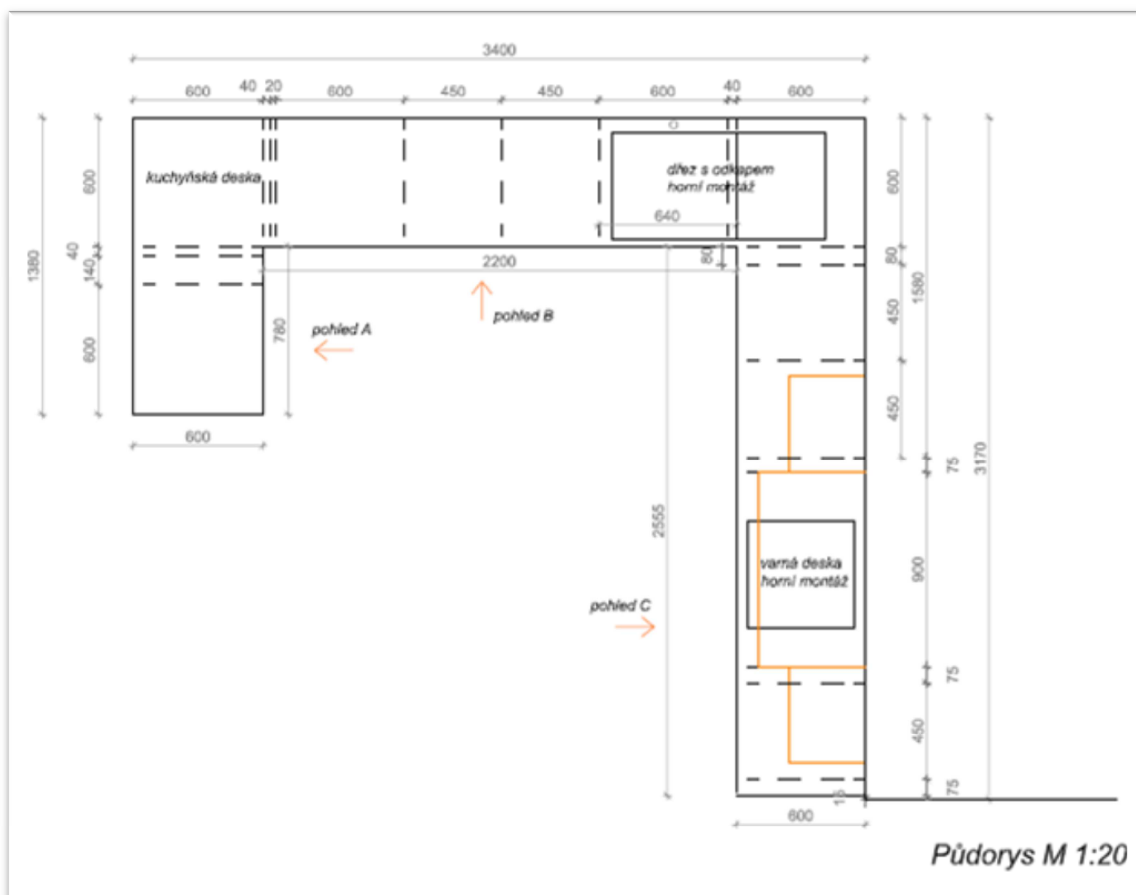
Obrázek 4: Ukázka fotorealistické vizualizace kuchyně (zdroj vlastní, autorky)



Obrázek 5: Ukázka fotorealistické vizualizace kuchyně (zdroj vlastní, autorky)



Obrázek 6: Ukázka fotorealistické vizualizace kuchyně (zdroj vlastní, autorky)



Obrázek 7: Ukázka zpracování 2D výkresu kuchyně (zdroj vlastní, autorky)

## 18.6 Volba právní formy podnikání

Po důkladném prozkoumání možností, jsem zvolila právní formu – společnost s ručením omezeným. Nárok na počáteční kapitál je pouze symbolický – 1 Kč, ručení je pro společnost neomezené, ale pro společníky omezené do výše splaceného vkladu. Což je pro mne vhodné - vzhledem k tomu, že bych ráda minimalizovala finanční rizika v případě neúspěchu podnikání. Sepsání společenské smlouvy je standartní záležitost při zakládání firmy.

## 19 Popis produktů

Rozhodla jsem se věnovat kuchyním na pomezí střední a vysoké úrovně. Myslím, že zde je potenciál prodeje a trh není ještě zcela nasycen. Jedná se o speciální produkty, exkluzivní kuchyňské sestavy v moderním designu.

Zkoumala jsem možnosti výrobců a vybrala jsem k zastupování tři rakouské značky kuchyní - Intuo, Breitschopf a Nordwald. Výběr značek je takový, aby dokázal uspokojit vzhledem a materiály široký okruh klientů. Jedná se o speciální, exkluzivní produkty. Na trh jsou dodány značky, které nejsou zatím příliš rozšířené a přitom jsou velice atraktivní a moderní. Důležité bylo, že tyto kuchyně v Praze dosud nikdo neprodává. V celé ČR je jen několik zástupců značky Intuo, například v Rokycanech poblíž Plzně. V případě značek Breitschopf a Nordwald jsem nenalezla z dostupných zdrojů studio, které by uvedené značky v České republice nabízelo.

Výroba bude tedy realizována u dodavatele. Firma bude pouze kupovat a poté prodávat s marží produkty dodavatele konečným zákazníkům. Bude mít obchodní zastoupení vybraných kuchyní v České Republice, u Breitschopf a Nordwald se bude jednat velice pravděpodobně o exkluzivní zastoupení v ČR.

### **19.1 Intuo**

Kuchyně Intuo jsou produktem nově etablované firmy na rakouském trhu, značka zde působí pět let. V sortimentu najdeme mnoho jednoduchých, moderních modelů. Výběr z mnoha materiálových variant je samozřejmostí, používají se dřevěné dýhy a lesklé a matné laky, je možný i keramický povrch nebo speciální povrch zoxidovaného kovu. V sortimentu budoucího showroomu se jedná o levnější variantu kuchyní.

V kolekci na sezónu 2015/2016 se inspirojí zejména různými kulturami, světovými městy a lidmi a ideou jednoho světového jazyka - esperanto. Kolekce je rozdělena na tři části: kuchyně Epizodo, kuchyně Personeco, a výběr detailů Areo. [18]

V části Epizodo najdeme modely: Pasio, Elano, Finiso, Gojo, Centro, Espresso, Harmonio, Bido. V této části mne nadchla kuchyňská sestava Finiso, kde je kombinace dřeva s matným lakem na dvířkách kuchyně.

V části Personeco nalezneme modely: Forto, Eleganteco, Vulcano. Model Forto je velice moderní, povrchovou vrstvou na dvířkách speciální lak napodobující zoxidovaný kov. Vulcano umožňuje zavěsit i poměrně velké moduly na zeď a vytvářet takto zajímavé uspořádání kuchyňské linky, z materiálů je na výběr z několika matných laků.

V části Areo se věnují úchytkám, vnitřní organizaci šuplíků, výsuvným systémům, otevírání, řešení rohů, materiálům a dalším detailům. Výrobce nabízí laky za příplatek také ve všech variantách RAL na přání. V nabídce najdeme také varianty kuchyňských desek – laminát, umělý kámen, přírodní kámen a nerezovou ocel.

Intuo má propracovaný web, kde jsou informace i o všech prodejcích značky a také jsou zde nafoceny výprodejové kuchyně včetně ceny. Je zde také uvedeno, ve kterém showroomu je můžeme najít vystavené.

## **19.2 Breitschopf**

Tento výrobce je na trhu již přes 50 let, pokračuje v tradici rodinné firmy. Výrobce poskytuje na kuchyně prodlouženou desetiletou záruku a uvádí životnost svých modelů na nejméně 20 let.

Značka Breitschopf nabízí tři kolekce:

- Design
- Klassik
- Landhaus [19]

V řadě Design nalezneme tyto modely: Foresto, Barrique, Domino, Basel. V této řadě mne nejvíce zaujal model Domino s možností zaoblených rohů a futuristických tvarů v půdoryse a model Foresto s otevřenými komponenty a jednoduchými liniemi. V designové řadě najdeme svěží kombinace dřeva s lakovanými povrchy.

V kolekci Klassik najdeme kuchyně: Montana, Foresto, Domino, Ravenna, Udine, Toskana, Venezia. Zde je nejzajímavější model Montana – pro venkovské bydlení ideální moderní styl s tradičním základem. Ravenna jako zástupce oblíbené odlehčené varianty klasiky si jistě najde své příznivce.

V řadě Landhaus jsou zařazeny tyto modely: Venezia, Zürich, Toskana, Landhaus, Rustika, Bergamo. Tyto modely mají hodně vesnický, selský ráz, do českého prostředí s ohledem na vkus zákazníků, se nejvíce hodí model Rustika.



### 19.3 Nordwald

Značka Nordwald je součástí koncernu Breitschopf, nicméně je propagována zvlášť, proto se jí budu věnovat samostatně. Kuchyně Nordwald [20] nabízí několik moderních a klasických modelů. Zde najdeme pouze kuchyně celomasivní, exkluzivní produkty pro náročné zákazníky.

Jednotlivé modely jsou: Barrique - old oak (starý dub), Udine, Exquisit, Toskana - solid cherry (masivní třešeň), Ultra, Linea, Aliso, Bergamo – solid cherry (masivní třešeň), Venezia, Landhaus, Rustika, Bergamo – solid oak (masivní dub).

Mne nejvíce zaujaly modely: Barrique – old oak, Linea a Venezia. Model Barrique následuje nejnovější trendy. Kombinace laku ve vysokém lesku a masivního dřeva - dubu s výraznou texturou, který je uplatněn na dvířkách v rustikálním stylu se suky, je velice poutavá. Otevírání je převážně řešeno bezúchyťově. U modelu Linea se uplatňují čisté linie, bezúchyťový systém a elegantní dřevěný povrch z bukového dřeva. Model Venezia je inspirován Středozeím, a najdeme zde profilovaná dvířka a výrazné zdobení – římsy, dekorativní sloupky a skleněné vitríny až v zámeckém stylu. Dvířka jsou barevně lakovaná, je na výběr z pěti barev.



Obrázek 8: Ukázka kuchyně Breitschopf, model Foresto [19]



Obrázek 9: Ukázka kuchyně Nordwald, model Barrique old oak [20]



Obrázek 10: Ukázka kuchyně Intuo, model Forto [18]

## **20 Investor**

Investorem a zároveň zpracovatelem studie jsem já – Lucie Poslední a mí rodiče. Vzhledem k tomu, že mají velké úspory a chtějí mne maximálně podpořit, rozhodli se investovat do mého projektu finanční prostředky, které mají uspořené. Pokud by se projektu v budoucnu dařilo, tak by obdrželi také poměrný podíl na zisku.

Investor je tedy:

Lucie Poslední + Alena Poslední a Jaroslav Poslední

Investice, podíly: 10 % Lucie Poslední, 45 % Alena Poslední, 45 % Jaroslav Poslední

## **21 Cíle firmy a jejích vlastníků**

Cílem je přinést investorům v určené době zhodnocení finančních prostředků, které do firmy vložili. Tedy cílem je maximalizace současné hodnoty budoucích zisků. Toto zhodnocení by mělo být větší než v případě běžných minimálně rizikových investic. Stěžejní je v první řadě, po úvodní fázi, kdy projekt nebude generovat zisk, stabilizace

firmy na trhu. V průběhu podnikání bude pravidelně analyzován ekonomický vývoj podniku a budou učiněny potřebné kroky ke změnám k lepšímu – změna marketingové strategie, lokality showroomu, dodavatelů apod. Bylo určeno investory, že finanční plán bude zpracován pro 8 let provozu, životnosti firmy. To ovšem neznamená, že po uvedeném počtu let, podnik bude zrušen. V případě provozu bez problémů, budou zváženy další možnosti: pokračovat v podnikání ve stávajícím rozsahu, odprodat podíly ve firmě, expanze společnosti a případné další možnosti.

## **22 Potenciální trhy**

Stav nábytkářského odvětví v České republice je dobrý. Životní úroveň se v ČR zvedá a s ní se požadavky zákazníků na kvalitu nábytku, zejména se zkracuje průměrná doba používání nábytku, než dochází k jeho obnově. Růst spotřeby nábytku v letech 2012 až 2014 je sice malý, řádu procent, nicméně má stále setrvalý stabilní pozitivní trend. [21] Spotřeba nábytku v Česku v roce 2015 vzrostla o 2,52 miliardy korun na rekordních 34,67 miliardy korun. [22]

Okolo 70 procent nákupů nábytku probíhá v rámci obnovování vybavení domácnosti či jiných budov. Když už se Češi rozhodnou ke koupi nábytku, dávají vedle nákupu levnějších variant v řetězcích stále častěji přednost kvalitnějšímu provedení. V současné době posilují segmenty středního a luxusního nábytku. Zvyšuje se i podíl zakázkové výroby. Přibývá zákazníků, kteří řeší vybavení svého interiéru nábytkem na zakázku, což je samozřejmě řešení o něco dražší, ale komfortnější a s vyšší užitnou hodnotou. [21]

Důležité je také zmínit stav stavebnictví, které s nábytkářským odvětvím těsně souvisí. A stavebnictví po letech krize začíná nabírat optimistický směr růstu. České stavebnictví konečně zastavilo svůj strmý sestup a poprvé od roku 2008 nevykázalo propad, naopak meziročně vzrostlo o 2,3 procenta (v roce 2014). [23]

Co se týká segmentace zákazníků, firma je orientována na vyšší střední třídu obyvatelstva v dosahu showroomu. Potenciální klienty tvoří lidé, kteří mají dostatek finančních prostředků a zároveň chtějí za danou vyšší částku dostat perfektní služby. Využívají často architektů pro návrh nového domu, nebo interiéru bytu. Rádi si

nechávací poradit, sledují trendy a chtějí mít vybavení interiérů sladěné a v duchu moderního designu.

Spádová oblast je celá Praha a blízké okolí, satelitní vesnice a městečka. Potenciál trhu je dle mého názoru velký, v okolí Prahy se stále staví.

## **23 Analýza konkurence – kuchyňská studia v Praze**

Firmy, které působí v Praze v stejném odvětví, bych rozdělila do několika skupin.

### **23.1 Truhlářství**

Jedná se o individuální výrobu na míru, kde truhláři jsou schopni vyrobit téměř cokoliv dle požadavků zákazníka. Těchto menších firem je v Praze mnoho. Ovšem tito především drobní živnostníci nemohou nabídnout zpravidla náročné technologie, exkluzivní povrchy ve vysokém lesku a další speciální záležitosti, na které je nutné zázemí velké výroby. Z těchto firem uvedu například: Truhlářství Marek, zakázkové truhlářství – Roman Shuster, Zakázkové truhlářství Anta a další.

Otevírací doba bývá individuální, například Truhlářství Marek má otevřeno: po - pá 8:00 - 19:00.

### **23.2 Velké řetězce**

#### **23.2.1 Ikea**

Ikea má velice propracovanou marketingovou strategii a přímo na webu je potencionálním zákazníkům k dispozici online plánovač kuchyní. Je to pro zákazníky velice pohodlné, mohou si sami navrhnout kuchyň a poskládat si ji v prostoru z vybraných komponentů. Systém také umožňuje zjistit cenu vybrané sestavy. Kolekce kuchyní Metod je rozdělena na tři styly: moderní, skandinávský a venkovský. Výrobce nabízí záruku na kuchyně Metod 25 let. [24] Specifikem firmy Ikea je, že nabízí do kuchyní i vlastní značku spotřebičů, stejně tak kuchyňských baterií, dřezů a dalších součástí kuchyně. Na svých internetových stránkách nabízí řadu návodů a rad. Je zde patrná snaha, aby si zákazníci dokázali kuchyň sami navrhnout. Zaměření, dopravu kuchyně a její instalaci si může zákazník zajistit sám, nebo za příplatek pověřit

zaměstnance Ikea. Kuchyně Ikea mají moderní design a nabízí široký výběr stylů. Nicméně moduly nejsou příliš variabilní, atypické prvky jsou problém.

Otevírací doba je obvykle 9.00 – 21.00 každý den, tedy pondělí až neděle.

### **23.2.2 Kika**

Kika nabízí kuchyně značky Vonderstedt. [25] Tyto kuchyně uvedené německé značky jsou nabízeny jako levnější sektorové moduly, kde jsou pevně dané rozměry nebo také jako plánované kuchyně na míru. Kika umožňuje zákazníkovi sestavení kuchyně nejprve pomocí počítačového programu na milimetr přesně a poté je zde možnost výběru z různých dekorů předních ploch, také z různých pracovních desek, úchytů, a skříněk, které jsou vždy smontované přímo z výroby. Značka garantuje 10 let záruku na kvalitu. K tomu poskytuje výrobce kuchyní také zvláštní bonus. V průběhu prvních 12 měsíců může zákazník využít bezplatnou kontrolu kvality. V případě potřeby mu poté budou dveřní závěsy, pojezdy zásuvek a další technické prvky zkontrolovány a případně bude upravena jejich funkčnost. [26] Tyto německé kuchyně reprezentují cenově dostupnou kategorii, kde je snaha o sledování moderních trendů v designu při zachování nízké ceny.

Otevírací doba je obvykle: po – pá 10:00 - 21:00, so – ne 09:00 - 21:00.

## **23.3 Levnější segment s menším podílem na trhu**

Dále se budu věnovat firmám s menším podílem na trhu, ale stále v levnějším segmentu, jako je Asko, Sconto, Katalpa, Smart, Koryna a Oresi.

### **23.3.1 Asko**

Asko nabízí velice levné sestavy kuchyní, používají se zde zejména laminované dřevotřískové desky. Nelze čekat žádné speciální povrchy ani moderní design. Jde zde zejména o cenu. [27] Tyto kuchyně jsou nabízeny jako sektorové – připravené malé sestavy a také jako kuchyně na míru, kde si můžete vybrat z několika modelů. Zákazník může využít konfigurátor kuchyní přímo na webu k zobrazení různých modelů a možností povrchových úprav. Pro nezávaznou kalkulaci ceny je ale nutné zaslat 2D náčrtek spolu s požadavky do vybraného kuchyňského studia.

Otevírací doba je obvykle 9.00 – 20.00 každý den, tedy pondělí až neděle.

### **23.3.2 Sconto**

Kuchyně Sconto lze také zařadit do levnějších kuchyní. Nabízí opět jednoduché sektorové kuchyně a také na přání sestavy z různých modelů kuchyní. Design není příliš moderní, cena se pohybuje kolem 10 tis. – 16 tis. za běžný metr kuchyně. [28] Ale je možné vybrat mezi provedením bez úchyťů i s úchyty, stejně tak tradiční – klasický styl s profilací dvířek i moderní lesklé/matné povrchy bez profilace.

Otevírací doba je obvykle: po - pá 10:00-20:00, so - ne 09:00-19:00.

### **23.3.3 Katalpa**

Kuchyně Katalpa jsou vyrobeny dle výrobce v Čechách, tato poměrně nová značka byla založena v roce 2002 a staví na vlastní výrobě. Katalpa vyrábí kuchyně na míru. Vyrábí kuchyně z lamina a masivu a kuchyně lakované, dýhované a foliované. Vhodným výběrem materiálu dokáží velmi dobře konkurovat prodejčům levných kuchyní, většinou dle webu vyrábí nábytek střední a vyšší třídy. Nábytek je vždy vyrobený z kvalitního materiálu a zpracovaný špičkovou technologií, osazený kováním Blum s doživotní zárukou, a proto mohou zaručit jeho vysokou trvanlivost a užitnou hodnotu. Kuchyně Katalpa lze získat pouze prostřednictvím značkových studií Katalpa. Vedle kuchyňského nábytku společnost vyrábí také polymerní pracovní desky a v případě zájmu klientů i vestavné skříně a ostatní nábytek. [29]

Otevírací doba závisí dle konkrétní provozovny, například: po - pá 9.30 - 18.30 hod., so 9.30 - 13.30 hod.

### **23.3.4 Smart**

Kuchyně Smart – značka kuchyní vznikla jako ekonomická řada tradičního českého výrobce kuchyňského nábytku, společnosti Katalpa – výroba nábytku s.r.o., založené v roce 2002. [30] Nicméně zařadila jsem kuchyně Smart zvláště, protože běžný zákazník nezná vazby těchto obchodních značek. Nabízí levné kuchyně s možností sestav na míru a také s možností úprav rozměrů samotných skříněk. Zajímavostí je 3D modelový stůl, kde si zákazník může pomoci papírových modelů skříněk v měřítku poskládat svoji kuchyňskou sestavu. [31] Tato možnost je zatím pouze v jednom studiu na Praze 7. Skříněky jsou kompletovány přímo ve výrobě tak, aby si je zručný kutil mohl doma namontovat sám a nepotřeboval služby montážníků. Výrobce nabízí dle mého názoru

pouze základní kuchyně, bez designových verzí a bez možnosti volby moderních bezúchytkových systémů. Kuchyně Smart nabízí také 3d plánovač přímo na webových stránkách, kde je možné vytvořit si online i kalkulaci kuchyně.

Otevírací doba závisí dle konkrétní provozovny, například: po - pá 9.30 - 18.30 hod., so 9.30 - 13.30 hod.

### **23.3.5 Koryna**

Kuchyně Koryna jsou vyráběny v Čechách, konkrétně výrobní závod se nachází v Koryčanech. Výrobou nábytku se zde firma zabývá již přes 150 let. Od roku 1971 se zde vyrábí kuchyně, které směřují nejen na český trh, ale také do zahraničí. Nejvíce jsou kuchyně exportovány do následujících zemí: Slovensko, Rusko, Litva, Kazachstán, Bělorusko, Ukrajina a další. Výrobce nabízí prodlouženou záruku na 5 let. [32] U těchto kuchyní je nabízena široká škála různých provedení. Lze vybírat z různých stylů: klasické kuchyně, stylové a moderní. U některých modelů lze vybírat dokonce barvu laku z RAL vzorníku, což znamená v podstatě neomezenou možnost volby barevnosti. Některé sestavy jsou i designově povedené a přitom stále za příznivou cenu. Ovšem záleží na volbě materiálu, u některých voleb se již dostáváme cenově do kuchyní vyšší třídy. Cena základní sektorové kuchyně začíná na cca 30 tis. Kč, oproti tomu větší designová varianta může stát i 250 tis. Kč. Výrobce nabízí kromě kuchyní také obývací pokoje ve stejném stylu k doplnění interiéru.

Otevírací doba závisí dle konkrétní provozovny, například: po - pá 10.00 - 18.00.

## **23.4 Střední úroveň**

Jiná úroveň je u firem jako je například Sykora, Hanák, JN Interiér.

### **23.4.1 Sykora**

Výrobce kuchyní Sykora sází na českou tradici a kvalitu. Kuchyně jsou vyráběny ve Vizovicích na Moravě. Firma zde byla založena v roce 1992. [33] U této společnosti se setkáváme s produkty vysoké kvality, s výběrem z celé řady materiálů, i z exkluzivních dřevěných dýh. Najdeme zde dvě základní kolekce kuchyní - Moderní kuchyně a Stylové kuchyně. V kolekci Stylové kuchyně jsou zařazeny rustikálně, klasicky vyhlížející kuchyně. V kolekci Moderní kuchyně najdeme sestavy v jednoduchém designu,



moderní kombinace lesklých a matných laků s dřevěnými dýhami. Kvalitní kování Blum nebo vybavení zásuvek Hettich je samozřejmostí. Společnost kromě kuchyní nabízí také nábytkové sestavy do koupelen. V studiích je při osobní návštěvě standardem nabídka 3D návrhu budoucí kuchyně a odborné poradenství od školených prodejců.

Otevírací doba závisí dle konkrétní provozovny, například: po - pá 10.00 - 18.00, so 9.00 – 12.00.

#### **23.4.2 Hanák**

Kuchyně Hanák jsou tradičním výrobcem kuchyní a navazují na tradici výroby nábytku z třicátých let dvacátého století, kdy Josef Hanák vedl rodinné stolařství. Mottem jeho tehdejšího podnikání byla kvalita materiálu a precizní zpracování. Rodinná tradice byla obnovena v roce 1990 synem Stanislavem Hanákem, který založil v Kroměříži firmu SH Kroměříž. V roce 1995 se firma přemístila do Popůvek u Kojetína. V roce 2000 byla založena akciová společnost HANÁK NÁBYTEK, a.s. a v roce 2004 bylo otevřeno Design centrum v Popůvkách. Nábytek značky Hanák se nyní prodává více než v patnácti zemích světa. [34] Firma vyrábí kromě kuchyní i různé další druhy nábytku - ložnice, obývací pokoje, skříně, stoly, interiérové dveře.

Zákazník si v nabídce může vybrat z několika kolekcí kuchyní, nabízeny jsou Moderní, Rustikální a Designové kuchyně. V rustikální kolekci najdeme velice zdobené kuchyně, dvířka jsou zpravidla s prolisy, v různých dekorech a nechybí ani ozdobné římsy. Ovšem je možnost najít zde i střídmější, méně zdobené kuchyně, s nádechem stylu provence. Designové kuchyně se zde vyznačují oblými a futuristickými tvary. V moderní kolekci jsou zařazeny žádané nadčasové a jednoduché sestavy.

Společnost poskytuje na své výrobky prodlouženou pětiletou záruku. Společnost provozuje dva velké showroomy pomocí firem HANÁK INTERIÉRY (showroom Brno) a HANÁK FÓRUM (showroom Praha). V těchto studiích jsou prezentovány nejen kuchyně, ale i další sortiment firmy HANÁK. Další menší kuchyňská studia, umístěná po celé České Republice, také distribuují nábytek ke konečnému spotřebiteli.

Co se týká kuchyní, tak opět je možnost 3D návrhu. Zákazník si může vybrat určitou sestavu z kolekce a ta je přizpůsobena na míru do jeho prostoru.

Otevírací doba závisí dle konkrétní provozovny, například: po - pá 10.00 - 18.00, so 10.00 – 14.00.

## **23.5 Vysoká úroveň**

Top najdeme u kuchyní Stopka a Sedlák Interiér.

### **23.5.1 Sedlák Interiér**

U tohoto prodejce najdeme kromě špičkově zpracovaných kuchyní také obývací nábytek, jídelní stoly a židle, sedací nábytek, šatní skříně, osvětlení a doplňky. Kuchyně jsou od německých výrobců: Eggersmann, Beeck Küchen a Poggenpohl. [35] Odborné poradenství na vysoké úrovni odpovídá vyšší cenové hladině produktů. Jediný showroom tohoto prodejce je umístěn na Vinohradské ulici na Praze 2. Názorné 3D vizualizace kuchyní jsou pro klienty zpracovávány pracovníky showroomu a prezentovány na LCD. Podrobný projekt kuchyně stojí 5000 Kč, s tím, že v případě realizace je cena projektu odečtena od celkové ceny. Pro spolupracující architekty, developery a stálé zákazníky zpracovávají autorské projekty zdarma. Kromě kuchyní je klientům nabízeno zpracování projektu celého interiéru. Kompletní autorský projekt zahrnuje: stanovení koncepce interiéru a návrh dispozičního řešení, předvýběr materiálů, 3D vizualizace, 2D výkresy k výrobě truhlářských prvků a další. Zde je cena projektu 600,- Kč/m<sup>2</sup> vč. DPH. [36]

Co se týká nabízených značek podrobněji:

Beeck Küchen nabízí kuchyňské sestavy ve velice moderním jednoduchém stylu i klasické rustikální a zdobené modely. Výhodou u tohoto výrobce je mnoho možností pro individuální přizpůsobení modelů, například široké množství variant řešení zásuvek a jejich vnitřního vybavení. Důmyslně zpracované detaily a široký výběr materiálů je samozřejmostí.

Firma Eggersmann byla založena v roce 1908. [37] Exkluzivní moderní kolekce se vyznačují využíváním nových trendy materiálů – corian a různé druhy kamene se objevují nejen na pracovní desce, ale také na dvířkách se skrytými úchyty. Kuchyň proto působí velice celistvým dojmem. Častá je kombinace také s různými druhy dřevěných dýh. Integrované dřezy ze stejného materiálu a důmyslně zabudované

spotřebiče a varné desky jsou další důležité detaily, které podtrhují celkový velice sofistikovaný dojem. Nicméně i zde si může zákazník zvolit klasickou variantu rustikální kuchyně, nebo levnější a méně exkluzivní moderní kuchyně s použitím laminátového dekoru.

Poggenpohl je takéž německou tradiční značkou, již od roku 1892. [38] Tyto kuchyně se vyznačují základní vizí obytného prostoru, v kuchyni se nejen vaří, ale i komunikuje, setkává – žije. V kolekcích nalezneme pouze moderní kuchyně, z vybraných materiálů, velice kvalitně zpracované. Tradiční řemeslo je zde skloubeno s výhodami moderních technologií. Z materiálů zde nalezneme různé druhy dřív a lakovaných povrchů. Čisté linie a exkluzivita provedení doprovází každý model.

Otevírací doba v jediné pražské prodejně, ve Vinohradské ulici, je po - pá 09.00 - 18.00, so 10.00 – 14.00.

### **23.5.2 Stopka Nábytek**

U toho o prodejce se opět setkáváme s německými modely kuchyní. Showroom Stopka nalezneme v Klimentské ulici na Praze 1 a je orientován na náročnou klientelu. S klienty diskutuje jejich požadavky individuálně architekt spolu s obchodníkem přímo na showroomu. Projekty se špičkovými fotorealistickými vizualizacemi kuchyně v prostoru nejsou žádný problém. Ve studiu je možné také vyřešit kompletně celý návrh interiéru. V showroomu proto najdeme kromě kuchyní i veškeré další vybavení interiéru od různých značek: obývací sestavy, pohovky, nábytek do ložnice i koupelny.

Klient je seznámen s jednotlivými fázemi realizace interiéru. Nejprve je vytvořena analýza individuálních potřeb klienta, poté následuje studie ve variantách, celkový návrh a vizualizace s rozpočtem projektu, realizace s pomocí vlastních montážníků a samozřejmě je i poprodejní servis, zejména elektrospotřebičů.

Najdeme zde kuchyně německé výroby nejvyšší kvality značky SieMatic. Výrobce má dlouhou tradici, výroba začala již roku 1929. [39] Značka SieMatic získala za dobu své existence již několik prestižních ocenění Red Dot Design Award, naposledy v roce 2015 za hliníkové vnitřní členění nábytku. [40]

Kuchyně tento výrobce rozdělil do tří základních skupin: Pure, Urban a Classic. V kolekci Pure nalezneme velice elegantní sestavy s jednoduchým až puristickým designem, oproti tomu v kolekci Classic jsou k výběru sestavy rustikální a více zdobené. V kolekci Urban najdeme moderní a flexibilní sestavy, vhodné designem například do loftových bytů. Z hlediska materiálů je u všech sestav široký výběr, za zmínku stojí možnost vybrat si z 1950 individuálních matných a lesklých odstínů laků.

Stopka Nábytek nabízí i speciální služby pro externí architekty, s kterými hodně spolupracují, například mají možnost jednání s klienty přímo v showroomu, širokou databázi 3D modelů a technických informací o produktech a možnost zapůjčení vzorků materiálů.

Otevírací doba prodejny je po - pá 10.00 - 18.30.

## **23.6 Zhodnocení konkurence**

Konkurencí jsou další kuchyňská studia v Praze, zejména ta s podobným sortimentem a zaměřením na podobnou strukturu zákazníků. Např. Hanák nábytek, Sýkora, Gorenje, Stopka, Sedlák, Katalpa a další. Zejména z těchto uvedených si myslím, že nejvíce bude konkurovat nabídkou a cenovou hladinou Hanák nábytek a Sýkora.

Dalším typem konkurence jsou individuální návrhy a realizace od truhlářů. Zde ale můžeme konkurovat tím, že vše je strojově zpracované a kvalita je garantována dlouhodobě působícími značkami na trhu.

## **23.7 Rozdělení konkurence**

### **23.7.1 Hlavní konkurenti**

Hlavními konkurenty jsou firmy Hanák a Sýkora, protože cílí na podobnou klientelu jako budoucí firma. Nabízí produkty srovnatelné cenové úrovně, ale stále můžeme konkurovat vstřícným a individuálním, až exkluzivním přístupem k zákazníkovi.

### **23.7.2 Vedlejší konkurenti**

Mezi vedlejší konkurenty bych zařadila truhlářství, protože nabízí velice individuální přístup k zakázkám. A poté také zástupce z dražších kuchyní: Stopka Nábytek, Sedlák

Interiér. A naopak pro zákazníky, kteří chtějí ušetřit, to mohou být i zástupci z levnějších kuchyní na trhu, i případně z velkých řetězců.

### **23.7.3 Konkurenční strategie**

Vzhledem k zaměření firmy na prodej exkluzivního a jedinečného zboží jsem zvolila konkurenční strategii se zaměřením na tržní výklenek. Tyto firmy nazýváme také jako mikrosegmentáře.

## **24 Dotazníkové šetření, průzkum trhu**

Přistoupila jsem k průzkumu trhu formou neformálních rozhovorů s potenciálními zákazníky. Zvolila jsem jako formu dotazování rozhovor s převážně otevřenými otázkami. Využila jsem prostředí vánočních společenských akcí a dotázala jsem se zde celkem dvaceti osob. Výsledky slouží jako předběžný průzkum, pro větší váhu by bylo nutné oslovit více respondentů.

### **24.1 Složení respondentů**

Promluvila jsem celkem s počtem 20 osob. Z celkového počtu 12 osob jsou manažeři firem, 8 osob pracuje jako kancelářští pracovníci (specialisté).

### **24.2 Otázky:**

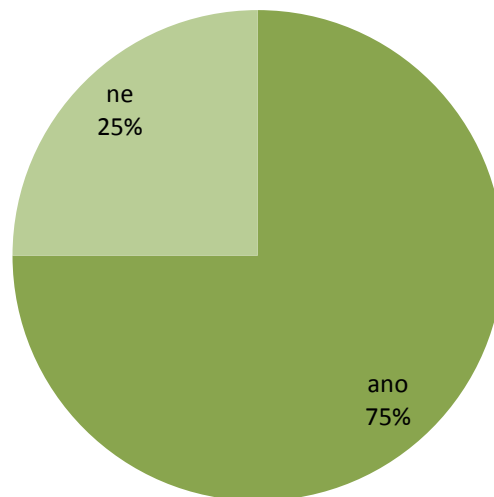
- Otázka č. 1 - Plánujete si pořídit novou kuchyňskou linku?
- Otázka č. 2 - Pokud ano, tak kdy plánujete pořízení nové kuchyňské linky?
- Otázka č. 3 - Kam byste jí šli pořídit?
- Otázka č. 4 - Jaký je pro Vás cenový strop na novou kompletní kuchyňskou linku, včetně spotřebičů?
- Otázka č. 5 - Jaké parametry jsou u kuchyní pro Vás stěžejní? (Např. výrobce, země výroby, design, kvalita zpracování, rozsah povrchových úprav, nebo jiné - jaké...)
- Otázka č. 6 - Jaké byste uvítali za služby v kuchyňském studiu, co považujete za nejdůležitější z hlediska služeb?
- Otázka č. 7 - Co by Vás přesvědčilo k návštěvě, nezávaznému využití služeb nového kuchyňského studia?
- Otázka č. 8 - Pokud jste navštívili jiná studia, co Vám zde vadilo?

## 24.3 Shrnutí výsledků z dotazníku

### 24.3.1 Otázka č. 1 - Plánujete si pořídit novou kuchyňskou linku?

15 respondentů z 20 si plánuje pořídit novou kuchyňskou linku, ostatní mají čerstvě novou, nebo neuvažují nad výměnou.

#### Plánujete si pořídit novou kuchyňskou linku?

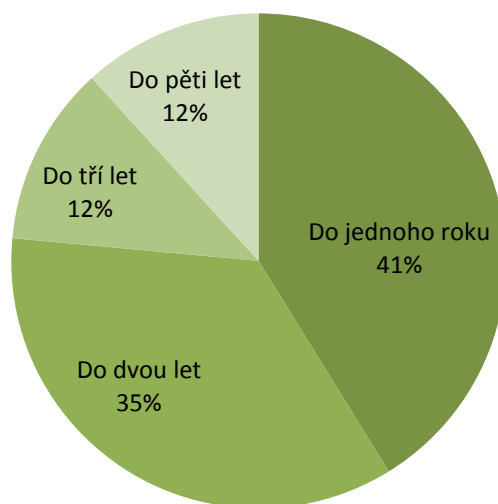


Obrázek 11: Plánujete si pořídit novou kuchyňskou linku?

### 24.3.2 Otázka č. 2 - Pokud ano, tak kdy plánujete pořízení nové kuchyňské linky?

Z 15 osob, které plánují novou kuchyňskou linku, plánuje pořízení 7 osob do 1 roku, 6 osob do 2, 2 osoby do 3 let a 2 osoby do 5 let.

#### Pokud ano, tak kdy plánujete pořízení nové kuchyňské linky?

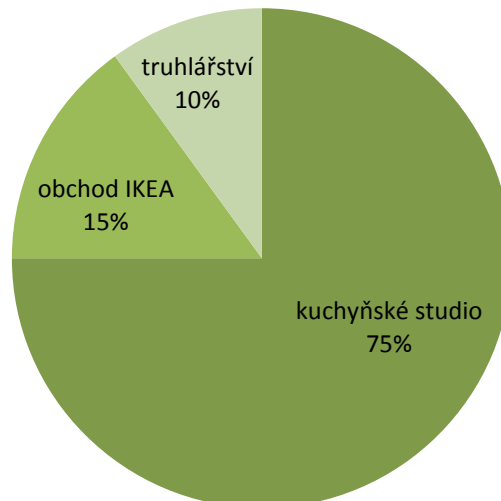


Obrázek 12: Pokud ano, tak kdy plánujete pořízení nové kuchyňské linky?

### 24.3.3 Otázka č. 3 – Kam byste ji šli pořídit?

U odpovědí se nejčastěji objevuje kuchyňské studio (15 osob), truhlářství (2 osoby), obchod IKEA (3 osoby).

**Kam byste ji šli pořídit?**



Obrázek 13: Kam byste ji šli pořídit?

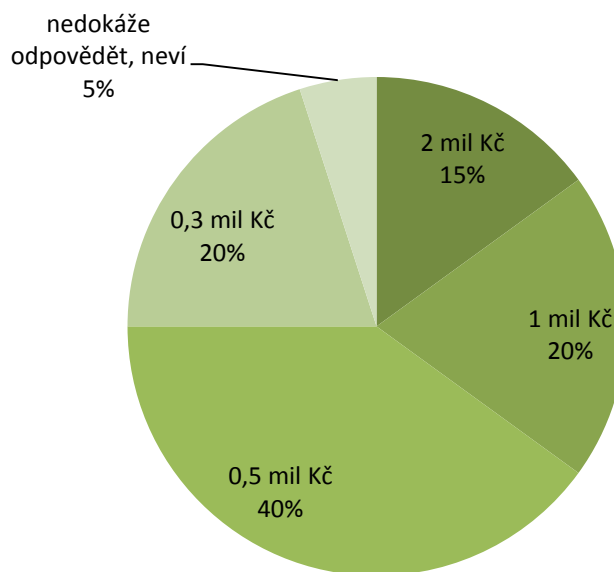
### 24.3.4 Otázka č. 4 - Jaký je pro Vás cenový strop na novou kompletní kuchyňskou linku, včetně spotřebičů?

Odpovědi na tento dotaz se poměrně lišily:

- 3 osoby 2 mil. Kč
- 4 osoby 1 mil. Kč
- 8 osob 0,5 mil. Kč
- 4 osob 0,3 mil Kč
- 1 nedokáže zodpovědět, neví



### Jaký je pro Vás cenový strop na novou kompletní kuchyňskou linku, včetně spotřebičů?



Obrázek 14: Jaký je pro Vás cenový strop na novou kompletní kuchyňskou linku, včetně spotřebičů?

#### 24.3.5 Otázka č. 5 - Jaké parametry jsou u kuchyní pro Vás stěžejní? (Např. výrobce, země výroby, design, kvalita zpracování, rozsah povrchových úprav, nebo jiné - jaké...)

Zde jsou odpovědi velice individuální, respondenti uváděli více parametrů. Nejčastěji se vyskytovaly v odpovědích parametry (seřazeno dle výskytu): design; kvalita zpracování; první dojem; země původu – jiná než Polsko, protože respondenti považují polské výrobky za nekvalitní; tloušťka korpusu; materiály; možnosti barev – individuální přizpůsobení.

#### 24.3.6 Otázka č. 6 - Jaké byste uvítali za služby v kuchyňském studiu, co považujete za nejdůležitější z hlediska služeb?

Nejvíce frekventované byly tyto odpovědi:

Profesionální, individuální a vstřícný přístup; otevírací doba později odpoledne a večer, v sobotu; 3D návrh zdarma nebo za symbolický poplatek, zálohu; možnost konzultace doma – designér by přijel za malý poplatek/zálohu přímo do bytu s katalogem a vzorky,

na místě by změřil prostor a přednesl možnosti prostorového řešení; možnost přijít s dětmi, dětský koutek.

#### **24.3.7 Otázka č. 7 - Co by Vás přesvědčilo k návštěvě, nezávaznému využití služeb nového kuchyňského studia?**

Respondenti v následujícím pořadí četnosti zmiňují:

- Profesionální webové prezentace
- Doporučení přátel, známých a kolegů
- Doporučení odborníky – architektky, developery
- Ukázky realizací

#### **24.3.8 Otázka č. 8 - Pokud jste navštívili jiná studia, co Vám zde vadilo?**

Mezi nejčastějšími odpověďmi se objevuje:

- Pracovníci nebyli odborníci na svém místě
- Jednání nebylo „prozákaznické“ a milé
- Omezená otevírací doba večer

#### **24.3.9 Závěry dotazníku**

Na podkladu dotazníku jsem se rozhodla zavést službu konzultace v domácím prostředí a zřídím dětský koutek v showroomu. Také upravím otevírací dobu tak, aby byla možnost návštěvy ve večerních hodinách. Odpovědi mne podpořily v realizaci záměru, je vidět, že cílení mého záměru je správně zvoleno.

## **25 SWOT analýza**

Nejprve zmíním jednotlivé složky.

### **25.1 Strengths**

- Odborné poradenství, architekti s odpovídajícím vzděláním a zkušenostmi
- Vstřícný a odborný přístup k zákazníkovi, prozákaznická orientace
- Produkty jiné než jsou nyní dostupné na trhu, v Praze dané produkty v současné době nikdo neprodává
- Zahraniční značky – země původu Rakousko, exkluzivní, kvalitní výrobky
- Spolupráce s developery, architektky, slevy, doporučení výrobků firmy

## 25.2 Weaknesses

- Produkty nejsou zcela jedinečné, možnost prodeje i jinde – např. Intuo – Rokycany, nebo přímo v Rakousku, ovšem vše je mimo Prahu
- Dražší produkty mohou odradit zákazníky cenou
- Nová firma na trhu, lidé nemají zkušenost s touto firmou, může to odradit zákazníky
- Produkty nemají zakázkovou výrobu v truhlárně na míru, jsou zde limity, určité moduly
- Závislost na kurzu měny (Euro/Kč)

## 25.3 Opportunities

- Možnost rozvoje – zájem i z jiného segmentu zákazníků, jiné geografické oblasti trhu
- Vznik nových atraktivních výrobců z Rakouska, které budu moci přidat do portfolia výrobců kuchyní
- Rostoucí poptávka po kvalitnějších výrobcích a výrobě na zakázku

## 25.4 Threats

- Konkurence může expandovat, pohltnout potenciální trh nové firmy, zlepšit poradenství, zaměstnat také architekty
- Vznik dalších nových firem, větší konkurence v stejném segmentu trhu
- Výrazná měna kurzu, v případě dovozu ze zahraničí

## 25.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Je potřeba vyhodnotit potenciální hrozby a slabé stránky a ty eliminovat, naopak posílit silné stránky a vyjít vstříc příležitostem. Vzhledem k intervencím ČNB a tedy snaze držet kurz EUR/Kč ve stabilních mezích, se domnívám, že hrozba výrazné změny kurzu je poměrně malá. Budu neustále monitorovat trh a konkurenci tak, abych co nejdříve zachytila signály o změnách v mém segmentu trhu. Propracovanou marketingovou a komunikační strategií budu eliminovat slabé stránky (dražší produkty, nová firma na trhu). Naopak ze SWOT analýzy vyplývá pozitivně záměr vzniku podniku, vzhledem k níže uvedeným silným stránkám a budoucím možným příležitostem vně organizace.

## 25.6 Přehledné zobrazení SWOT analýzy

	Pomocné, dosažení cíle	Škodlivé, dosažení cíle
Vnitřní původ	<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Odborné poradenství, architekti s odpovídajícím vzděláním a zkušenostmi</li> <li>-Vstřícný a odborný přístup k zákazníkovi</li> <li>-Produkty jiné než jsou nyní dostupné na trhu</li> <li>-Zahraniční značky - Rakousko, exkluzivní, kvalitní</li> <li>-Spolupráce s developery, architektky, slevy, doporučení výrobků firmy</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Produkty nejsou zcela jedinečné, možnost prodeje i jinde – např. Intuo – Rokycany, nebo přímo v Rakousku</li> <li>-Dražší produkty mohou odradit zákazníky cenou</li> <li>-Nová firma na trhu, lidé nemají zkušenost s touto firmou, může to odradit zákazníky</li> <li>-Produkty nemají zakázkovou výrobu v truhlárně na míru, jsou zde limity, určité moduly</li> <li>-Závislost na kurzu měny (Euro/Kč)</li> </ul>
Vnější původ	<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Možnost rozvoje - zájem i z jiného segmentu zákazníků, jiné geografické oblasti trhu</li> <li>-vznik nových atraktivních výrobců z Rakouska, které budu moci přidat do portfolia výrobců kuchyní</li> <li>-roustoucí poptávka po kvalitnějších výrobcích a výrobě na zakázku</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konkurence může expandovat, pohlit potenciální trh nové firmy, zlepšit poradenství, zaměstnat také architektky</li> <li>-Vznik dalších nových firem, větší konkurence v stejném segmentu trhu</li> <li>-Výrazná měna kurzu, v případě dovozu ze zahraničí</li> </ul>

Obrázek 15: SWOT analýza (zdroj vlastní, autorky)

## 26 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie řeší výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. Jako konkrétní marketingovou praktiku jsem zvolila - vítězit pomocí lepších služeb. Myslím si, že v profesionálních službách architektů spočívá velká část konkurenční výhody.

## **26.1 Marketingový mix**

### **26.1.1 Výrobek**

Jedná se o speciální, exkluzivní produkty. Na trh jsou dodány značky, které nejsou zatím příliš rozšířené a přitom jsou velice atraktivní a moderní. Studio bude zaměřeno na rakouské značky Intuo, Breitschopf a Nordwald. Výběr značek je takový, aby dokázal uspokojit vzhledem a materiály široký okruh klientů.

Výroba je realizována v Rakousku, po objednání a poté bude dopravena kuchyň v součástech do České republiky, kde bude sestavena montážníky. Od českých dodavatelů budou dodány další součásti, pracovní deska, spotřebiče, dřezy, baterie a další.

Cílová skupina zákazníků u produktů je vyšší střední třída. Dobře situovaní lidé, kteří kupují nebo rekonstruují byty nebo domy v Praze a jejím okolí.

### **26.1.2 Cena**

Cena je vyšší, odpovídá exkluzivním nabízeným produktům. Ale zase je cena níže než mají nastavenou cenou hladinu ta nejdražší kuchyňská studia v Praze (Stopka, Sedlák Interiér). Nejedná se ale o levné kuchyně z Ikei a nebo studia Gorenje, cena se nachází mezi těmito dvěma póly.

### **26.1.3 Komunikace**

Zejména v prvotní fázi, než se vytvoří okruh spokojených zákazníků, kteří mohou doporučovat studio, tak bude zapotřebí reklama.

Bude se jednat o reklamu v tisku – ve specializovaných časopisech o bydlení, pak také jako podpora na internetu bude zapláceno indexování na webu (Google.com, seznam.cz), tak aby se webové stránky dostaly ve vyhledávačích na lepší pozice.

Také před otevřením showroomu bude inzerována tato akce na Radiu City. Jedná se o regionální rádio zaměřené na Prahu.

Důležitou složkou podpory trhu bude spolupráce s architekty a developerskými společnostmi. Oslovím architekty, které znám a také další architektonické kanceláře s nabídkou spolupráce. Nabídnu jim zajímavou provizi 5 % z ceny kuchyně, za

zprostředkování zakázky. Také vzhledem ke kontaktům se pokusím dostat také do sféry luxusních developerských projektů. Spolupráce s developerskými společnostmi je dnes velice zajímavá pro kuchyňský business. Například si dokáží velice dobře představit spojení moderního loftového bytu (developerský projekt) a moderní kuchyně z kolekce Design společnosti Breischopf.

#### **26.1.4 Distribuce**

Výroba je realizována v Rakousku, po objednání a poté bude dopravena kuchyň v součástech do České republiky, kde bude sestavena montážníky. Od českých dodavatelů budou dodány další součásti, pracovní deska, spotřebiče, dřezy, baterie a další.

Dodání kuchyně bude realizováno přímo k zákazníkovi do domu/bytu. Spolu montáží se bude jednat o kompletní servis. Cena montáže a dopravy bude kalkulována zvlášť, dle náročnosti, velikosti kuchyně, vzdálenosti místa montáže.

#### **26.1.5 Zákazníci**

Jak již jsem zmínila dříve, tak cílová skupina zákazníků u produktů je vyšší střední třída. Dobře situovaní lidé, kteří kupují nebo rekonstruují byty nebo domy v Praze a jejím okolí.

Lidé si obecně kuchyně pořizují buď v případě nutnosti obměny – nachází technické nedostatky nebo morální zastarání kuchyně. Nebo také v případě novostavby bytu nebo domu. Dochází i k radikálním rekonstrukcím, kde potenciální zákazníci obměňují po koupi bytu/domu celý interiér.

Z hlediska segmentace trhu se budu soustředit na náročné zákazníky, kteří nakupují kvalitní věci, jsou ochotni za ně zaplatit, nechtějí mít to, co už mají ostatní.

Z hlediska socioekonomického se jedná o dobře situované lidi, s dostatkem financí, obvykle zastávají vyšší pozice např. v managementu. Z geografického hlediska je jedná o obyvatele Prahy a satelitních městeček v okolí. Jedná se převážně o české zákazníky, ale nemůžeme opominout finančně zajištěnou ruskou klientelu.

Zákazníci vyžadují perfektní servis (doprava, montáž). A také odborné rady z oboru, jsou velice časově vytížení, proto je nutná také perfektní komunikace se zákazníkem.

Aby zákazník neztrácel svůj drahocenný čas a dozvěděl se co nejvíce informací, které chce slyšet.

## **27 Komunikační strategie**

V komunikační strategii budu využívat jistě strategii push, tedy cílení na užší segmenty a konkrétní zákazníky. Z hlediska orientace na specifický segment trhu je klíčová spolupráce s architekty a developery. Bude využíváno stávajících kontaktů a vytváření nových. Budu se účastnit různých akcí a budu neustále pracovat na budování nových obchodních příležitostí.

Na počátku projektu počítám se zvýšenými výdaji na reklamu. Cíleně bude reklama v tisku – časopisy o bydlení, na internetu (indexování vyhledávačů na google.com a seznam.cz) a také na Radiu City (rádio s posluchači převážně z Prahy, regionální rádio). Je důležité, aby se potenciální zákazníci dozvěděli o existenci nového showroomu.

Poté bude následovat fáze reklamy za provozu, aby bylo udrženo povědomí o existenci firmy.

### **27.1 Komunikační mix**

#### **27.1.1 Reklama**

Bude využita reklama v regionálním rádiu - Rádio City. Je zvolen tento typ reklamy vzhledem k relativně nízké ceně a zasažení poměrně velkého počtu potenciálních zákazníků. Také bude využito indexování vyhledávačů na internetu, prosazení nových webových stránek firmy. Následně bude kontrolována a vyhodnocována úspěšnost reklamních kampaní.

#### **27.1.2 Osobní prodej**

Z hlediska osobního prodeje zpočátku neuvažuji o účasti na výstavách a veletrzích vzhledem k omezeným finančním prostředkům. Tyto akce jsou velmi nákladné pro začínající podnikatele.

#### **27.1.3 Podpora prodeje**

Ukázky produktů budou samozřejmě viditelně vystaveny na showroomu. Bude se pravidelně měnit dekorace prodejny, pro příjemný pocit zákazníka.

#### **27.1.4 Public relations**

Připravím promo články do vybraných časopisů o bydlení a architektuře. Cílová skupina zákazníků čte tento typ periodik. Články se budu snažit zařadit do nejvíce čtených časopisů – jako je Marriane bydlení, Můj dům, H.O.M.I.E a další. Také do internetových časopisů jako je Dům a byt a rubrik o bydlení - jako je Bydlení iDnes.cz.

#### **27.1.5 Přímý marketing**

Postupem času bude vytvořena databáze zákazníků, která bude využívána pro marketingové účely. Nabízí se například možnost slevy pro doporučení nového zákazníka. Bude mne vždy zajímat, jakým způsobem se o nás zákazníci dozvěděli, abych mohla reagovat na nejčastější způsoby a posílit komunikaci k potenciálním zákazníkům vhodným směrem.

### **28 Lidské zdroje:**

#### **28.1 Interní spolupracovníci:**

##### **28.1.1 Hlavní architekt, obchodník, majitel firmy**

Tato pracovní funkce v sobě spojuje dva hlavní aspekty, požadavky. První je obchodní funkce: důležitá je schopnost jednání s klienty a dodavateli, dobré vyjednávací schopnosti, komunikativnost, kultivované vystupování, schopnost navázání nových kontaktů, orientace na výsledek, časová flexibilita, kreativní, zákaznický orientovaný přístup a znalost trhu s kuchyňským nábytkem. Druhá funkce je architektonická, tvůrčí: určuje koncepci interiérů, design, uspořádání nábytku, barevnost a použité materiály, důležitá je komunikace s klientem, pochopení jeho potřeb, hledání optimálního řešení, také ale výběr spotřebičů, zpracování plánu vedení instalací.

Jako vlastník firmy provádí také získávání zaměstnanců a externích spolupracovníků a jejich odměňování.

Majitel firmy by měl umět výborně hovořit anglicky, výhodou je také komunikativní znalost německého jazyka (kvůli jednání s dodavateli) a ruského jazyka vzhledem k možné ruské klientele.



Jako hlavní architekt budu působit já sama, vzhledem ke svým zkušenostem a kvalifikaci splňuji dané požadavky.

### **28.1.2 Architekt asistent**

Tento pracovník je podřízeným hlavního architekta. Má na starosti prvotní jednání s klienty, podrobné vysvětlení vlastností jednotlivých výrobků, rozdílů mezi kuchyňskými sestavami. Rozumí technickým specifikacím materiálů dvířek kuchyní a pracovních desek, má přehled také o elektrospotřebičích a vedení inženýrských sítí v kuchyních. Dokáže vytvořit studii interiéru pod vedením hlavního architekta a jednoduchý plán zapojení spotřebičů. Zpracovává také nabídkový rozpočet projektu pro klienta (pod kontrolou hlavního architekta) a jedná s dodavateli ohledně dostupnosti jednotlivých komponentů.

Pracovník je schopen vytvářet ruční skici návrhů interiérů, umí pracovat s odborným software: Autocad, 3DS Max, V-Ray, Sketchup, InDesign a také s kancelářským software MS Office (Word, Excel).

Požadavky na vzdělání jsou absolvování vysokoškolského magisterského vzdělání, oboru architektura případně design. Výhodou je absolvování praxe v oboru, nejlépe přímo v oblasti navrhování interiérů.

Ohledně vlastností je důležitá kreativita, komunikativnost, příjemné jednání s klienty, spolehlivost, samostatnost, schopnost práce pod ideovým vedením hlavního architekta, zodpovědnost, flexibilita, schopnost a vůle učit se nové věci. Z hlediska jazykových znalostí je nutná dobrá komunikativní znalost anglického jazyka, výhodou je znalost ruského a německého jazyka.

## **28.2 Externí spolupracovníci**

### **28.2.1 Montážníci**

Na základě doporučení bude navázána spolupráce se zkušenými montážníky kuchyní. Na věšení horních skříněk kuchyní je vždy potřeba dvou lidí, proto většinou budou najímáni dva montážníci společně. Pro menší montážní práce postačí jeden spolehlivý montážník. Při realizaci bude jako dozor přítomen hlavní architekt pro kontrolu postupu prací.

### **28.2.2 Dopravce**

Vzhledem k velkým rozměrům jednotlivých komponentů kuchyní je potřeba zajistit smluvní dopravu. Jedná se o dopravu z místa výroby kuchyní do showroomu, do skladu a poté ze skladu na místo montáže, do bytu, domu zákazníka.

Mezinárodní doprava bude zajištěna smlouvou se spolehlivým mezinárodním nákladním dopravcem. Doprava po České Republice pak bude realizována vnitrostátní dopravcem se stěhovací službou (přenos částí kuchyně ke klientovi na místo montáže) nebo přímo montážníky s vlastní dodávkou.

### **28.2.3 Účetní**

Účetní by měla mít znalosti z účetnictví malých podniků, nejlépe podobného typu a oboru. Bude řešit běžné záležitosti ohledně vyúčtování faktur, daní, sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance a podobně.

### **28.2.4 Právní služby**

Tyto služby budou potřeba zejména při ustanovení základních smluv – kupní smlouva pro zákazníka a dalších.

### **28.2.5 Grafik a webdesignér**

Grafika využijí při vytváření loga a vizitek firmy, protože si myslím, že firma by se měla prezentovat profesionálně. Také při vytváření grafiky webových stránek společnosti.

### **28.2.6 Fotograf**

Pro vyfocení prostoru showroomu a vyfocení portrétů zaměstnanců bude potřeba fotografických služeb.

### **28.2.7 Úklid**

Jednou v týdnu bude showroom uklízen uklízečkou, proto je potřeba spolehlivá pracovnice na tento úkol.

## **29 Dodavatelé**

Na začátku bych ráda vybavila showroom několika kuchyněmi na ukázkou pro klienty. Pokusila bych se vyjednat s dodavatelem slevy, mám zkušenost, že často i při prvních odběrech nabízí dodavatelé slevu na vystavený sortiment. Případně je také systém bonusů, například kuchyňská deska je zdarma, při odběru kuchyňských desek v určitém prodaném objemu v následujícím roce.

### **29.1 Dodavatelé kuchyňských sestav**

Jedná se o zahraniční kuchyně, výrobky rakouské výroby. Konkrétně o značky Intuo, Breitschopf a Nordwald.

### **29.2 Dodavatelé kuchyňských desek**

Bude navázána spolupráce s dodavatelem speciálních laminátových desek, také desek z přírodního kamene, odolné keramiky a zejména z různých druhů umělého kamene – Corian, Hanex, Krypton a Technistone. Většinou standardní laminátové desky budou dodány v kompletní dodávce spolu s kuchyní z Rakouska.

### **29.3 Dodavatelé elektrospotřebičů**

Budou zastoupeny značky střední cenové relace a dražší kvalitní zboží. U zboží levné výroby a ceny převládá nákup přes internet, zejména z důvodu velice nízkých pořizovacích cen přes internet v porovnání s cenami v kamenných prodejnách. Oproti tomu značky vyšší cenové hladiny si obvykle drží stejné ceny všude. Cílem je navázání spolupráce se značkou Miele, De Dietrich, a Liebherr.

### **29.4 Dodavatelé dřezů, baterií a dalšího příslušenství**

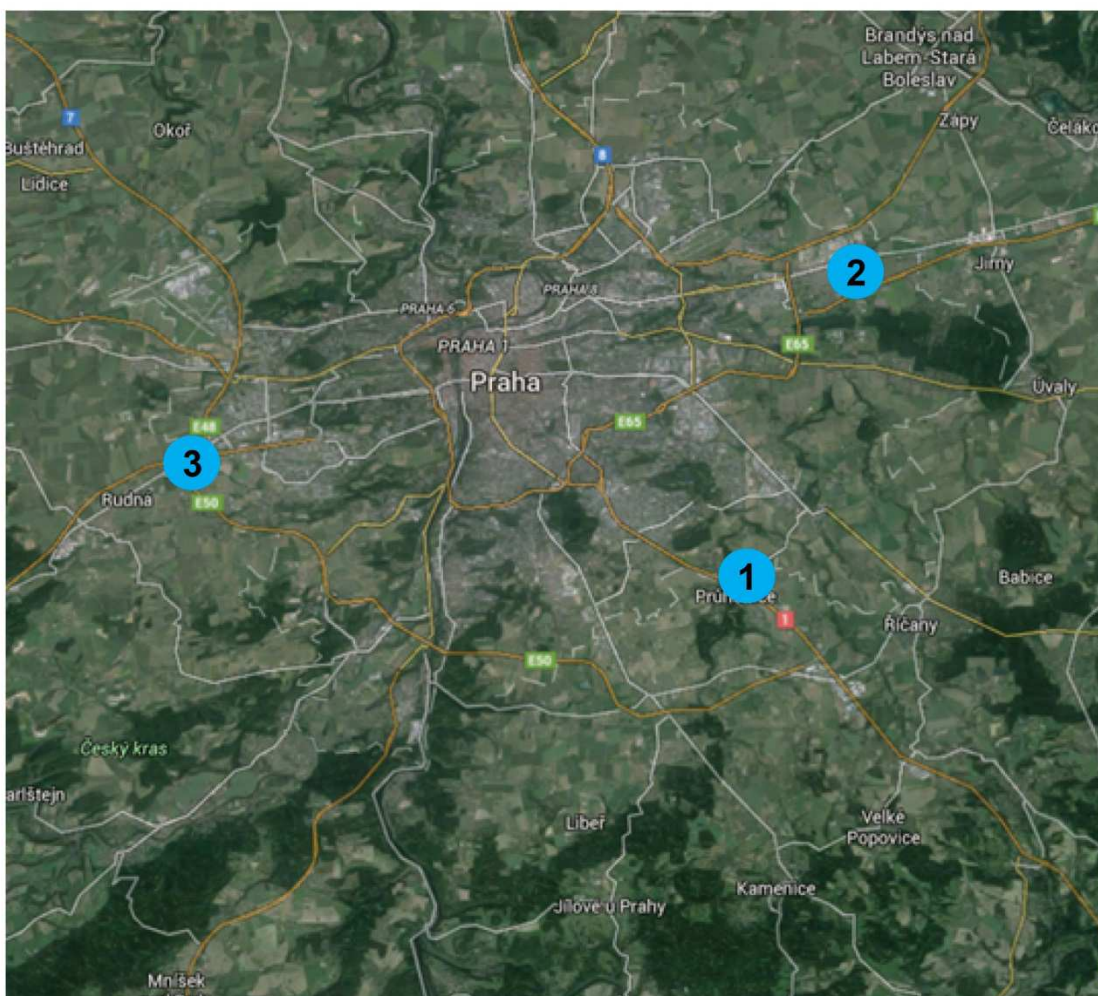
Zde vycházíme z populárních a zavedených značek – Franke a Blanco.

### **30 Umístění podniku**

Jako místo jsem zvolila Prahu, protože daná cílová skupina obyvatel se stěhuje za prací do hlavního města. A je zde velká koncentrace cizinců a obecně movitých občanů, proto je toto místo pro mne obchodně velice zajímavé.

Konkrétní umístění jsem zvolila v okrajové části, v obchodním centru. Uvažovala jsem také možnosti umístění v centru města, ale dospěla jsem k názoru, že toto místo je pro zatím neznámý showroom nevhodné. Zákazníci do centra města chodí zejména cíleně do určitých showroomů na doporučení. Rozhodla jsem se soustředit na lokality v obchodních centrech na okraji Prahy, kde je více podobných obchodů. Zákazníci mohou přijet pohodlně autem až před obchod a vše mají na jednom místě. Mám zkušenost, že zejména o víkendech zákazníci tyto lokality rádi navštěvují a nahlíží postupně do více obchodů. Ceny nájmu prostor jsou srovnatelné, záleží zejména na atraktivitě umístění konkrétního obchodu – v patře, přízemí, na velikosti výlohy a podobně. A samozřejmě poté v celkové částce na velikosti prostoru a možnostech vytápění.

Nejprve jsem výběr zúžila na lokality Černý most, Zličín a Čestlice. Poté jsem se rozhodla pro objekt Shop park v Čestlicích, kde jsem našla vhodný volný prostor. Místo je výborně dopravně dostupné, přímo před obchodem je prostorné parkoviště. V okolí Čestlic se stále rozvíjí nová zástavba a je zde proto i velký potenciál. Obchod se bude nacházet v přízemí a má plochu 120 m<sup>2</sup>. Nachází se zde také WC a malý sklad pro obchod.



Obrázek 16: Mapa lokalit, Zličín (3), Černý most (2) a Čestlice (1), jako podklad byla využita mapa Google [41]

## **31 Realizační projektový plán**

V časovém diagramu jsem rozdělila projekt do po sobě tří následujících fází:

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní

### **31.1 Předinvestiční fáze**

Předinvestiční fáze zahrnuje například: tvorbu předběžné studie podnikatelského záměru, průzkum konkurence, výběr vhodného prostoru pro showroom a další. Jedná se zejména o přípravné práce v rámci projektu.

### **31.2 Investiční fáze**

Investiční fáze se zabývá zejména zajištěním financování záměru. Také samotnou realizací showroomu, stavebních úprav místa a instalací vybraných ukázkových sestav kuchyní.

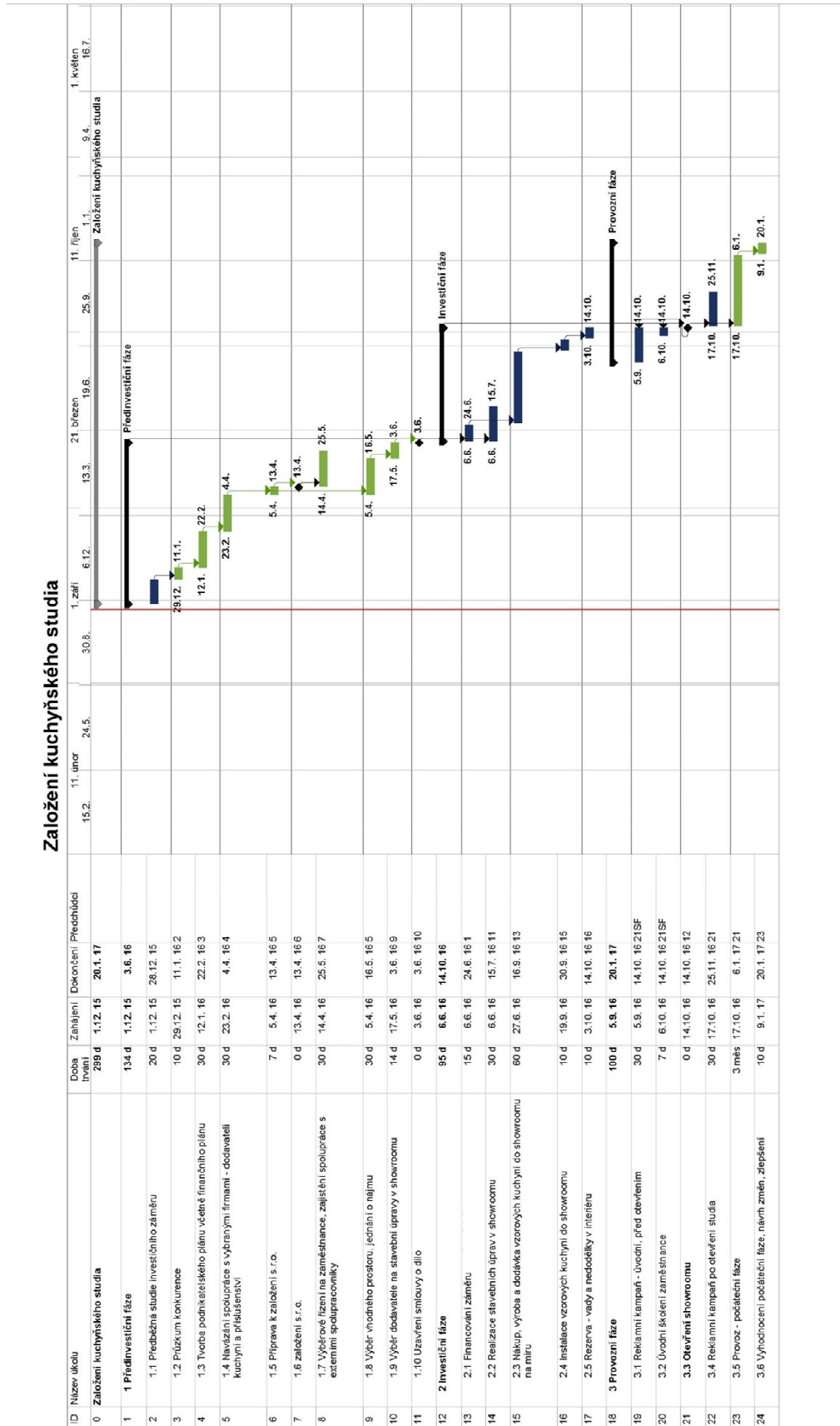
### **31.3 Provozní fáze**

Provozní fáze se soustředí na moment otevření showroomu a s tím spojené procesy, zejména různé fáze reklamní kampaně. Po určité době bude také vyhodnocena strategie projektu a budou vyvozeny nutné změny, pro zlepšení chodu projektu. Provozní fáze končí ukončením celého projektu – v tomto podrobném grafu není znázorněno, vzhledem k tomu, že životnost projektu je počítána v letech.

### **31.4 Hlavní rizika**

Činnosti jsou vzájemně provázané, některé vyžadují dokončení předchozích, některé mohou probíhat současně. To je přehledně znázorněno v příloženém diagramu. Datum předpokládaného otevření showroomu je směřováno záměrně do podzimních měsíců, protože ze zkušeností obchodníků je v těchto měsících největší poptávka po kuchyních ze strany zákazníků.

Hlavní rizika, která by mohla způsobit zdržení celého projektu: zdržení v navázání spolupráce s vybranými dodavateli, nedostatek kvalifikovaných spolupracovníků.



Obrázek 17: Časový diagram projektu (zdroj – vlastní, autorky)

## 32 Finanční plán

Ve finančním plánu jsem sledovala zejména peněžní toky a vyhodnocení životaschopnosti projektu z hlediska hodnoty NPV.

Zdroje do projektu - vlastní kapitál – jsem vložila já spolu s mými rodiči. Já jsem vložila 200 000 Kč a rodiče zbývající část 5 800 000 Kč. Životnost projektu byla určena po dohodě spolu s rodiči – jako hlavními investory na 8 let.

### 32.1 Finanční výkazy k projektu, optimistická varianta

#### 32.1.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet			
AKTIVA		PASIVA	
	(tis. Kč)		(tis. Kč)
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	6000
Dlouhodobý nehmotný majetek	124,7	Fondy ze zisku	
Dlouhodobý finanční majetek		výsledek hospodaření minulých let	
<b>Oběžná aktiva</b>		výsledek hospodaření běžného účetního obd.	
Zásoby	3400	<b>Cizí zdroje</b>	
Pohledávky		Rezervy	
Dohadné účty akt. a časové rozlišení akt.		Dlouhodobé závazky	
Peněžní prostředky	2475,3	krátkodobé závazky	
		dohadné účty pasivní a časové rozlišení pas.	
	6000		6000

Tabulka 1: Zakladatelský rozpočet (zdroj – vlastní, autorky)



### 32.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty									
(tis. Kč)	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
<b>výnosy</b>		6280	12420	14310	14310	14310	14310	14310	14310
tržby za služby zákazníkům		280	420	560	560	560	560	560	560
tržby za prodané zboží		6000	12000	13750	13750	13750	13750	13750	13750
<b>náklady</b>		6 403,3	8 691,6	9 556,6	9 515,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0
spotřeba energie + nájem		1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
služby		469	599	749	749	749	749	749	749
osobní náklady		780	780	780	780	780	780	780	780
ostatní náklady		3 912,7	6 071,0	6 786,0	6 786,0	6 786,0	6 786,0	6 786,0	6 786,0
odpisy		41,6	41,6	41,6	0	0	0	0	0
úroky z úvěrů		0	0	0	0	0	0	0	0
zisk před zdaněním		-123,3	3 728,4	4 753,4	4 795,0	4 795,0	4 795,0	4 795,0	4 795,0
základ daně z příjmu									
daň z příjmu		0,0	708,4023	903,1523	911,05	911,05	911,05	911,05	911,05
<b>zisk/ztráta po zdanění</b>		<b>-123,3</b>	<b>3 020,0</b>	<b>3 850,3</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>

Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty (zdroj – vlastní, autorky)

### 32.1.3 Toky hotovosti – cash flow

CF - toky hotovosti									
(tis.Kč)	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
<b>příjmy</b>	<b>0</b>	6280	12420	14310	14310	14310	14310	14310	14310
<b>výdaje</b>	6100	6 361,7	9 358,4	10 418,2	10 426,1	10 426,1	10 426,1	10 426,1	10 426,1
investice	6100								
náklady bez odpisů	0	6 361,7	8 650,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0
daň z příjmu	0	0,0	708,4023	903,1523	911,05	911,05	911,05	911,05	911,05
<b>čisté toky hotovosti</b>	<b>-6100</b>	<b>-81,7</b>	<b>3 061,6</b>	<b>3 891,8</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>	<b>3 884,0</b>
diskontované čisté toky hotovosti	0,0	-74,9	2 577,9	3 004,5	2 749,8	2 524,6	2 314,8	2 124,5	1 949,7
<b>kumulované diskontované čisté toky hotovosti</b>	<b>0,0</b>	<b>-74,9</b>	<b>2 502,9</b>	<b>5 507,5</b>	<b>8 257,3</b>	<b>10 781,9</b>	<b>13 096,7</b>	<b>15 221,2</b>	<b>17 171,0</b>
diskontní faktory (diskontní sazba uvažována 9%)		0,917	0,842	0,772	0,708	0,65	0,596	0,547	0,502

Tabulka 3: Toky hotovosti (zdroj – vlastní, autorky)

### 32.1.4 Plán tržeb

Tržby za zboží (tis.Kč)	
1.rok	6000
2.rok	12000
3. až 8.rok	13750

Tabulka 4: Plán tržeb (zdroj – vlastní, autorky)

Vzhledem k tomu, že je potřeba čas pro získání pozice na trhu a dostatku zákazníků, tržby za prodané kuchyně jsou odhadnuty jako postupně se zvyšující. Marže obvyklé v tomto odvětví jsou poměrně vysoké, takže si mohu dovolit pracovat s marží 60 %. V prvním roce je počítáno s prodejem kuchyní za cenu 6 mil. Kč. Pro představu jedná se o 6 designových kuchyní v ceně za 1 mil. Kč, nebo také 12 kuchyní za 0,5 mil. Kč. Tyto ceny jsou reálné z hlediska cen u konkurence a také z pohledu zákazníků, kteří požadují velice kvalitní kuchyně. Před samotnou výrobou kuchyně bude vždy vyžadována od zákazníka záloha ve výši 50% z ceny kuchyně. Takto je minimalizováno riziko případného problému s platební neschopností zákazníka. Za tuto cenu bude kuchyň objednána a zaplácena u dodavatele. Po realizaci kuchyně bude doplaceno 50 % ceny kuchyně. Montáž a doprava bude placena zvlášť, dle skutečných nákladů – vzdálenosti místa montáže a také dle složitosti montáže kuchyně. Odhadované tržby za tyto služby se objevují v položce tržby za služby zákazníkům ve výkazu zisku a ztráty.

### **32.1.5 Náklady**

Zde bych ráda popsala náklady, které jsou přehledně shrnuty v návazné tabulce.

#### **Náklady založení firmy, pojištění**

Je potřeba počítat s platbami za administrativní záležitosti – tedy za založení s.r.o. Také je vhodné pojistit se u některé z pojišťoven vzhledem k podnikatelským rizikům. Jedná se zejména o škody na movitém a nemovitém majetku, náhradu újmy, za kterou firma zodpovídá, ušlý zisk při přerušení provozu.

#### **Showroom**

Prostor showroomu budu pronajímat od vlastníka nemovitosti, budu proto pravidelně platit nájem a energie dle spotřeby.

Stavební práce budou v pronajatém prostoru obchodu potřeba jen minimální. Jedná se o vytvoření provizorních sádkartonových příček dle potřeby expozice a montáž ukázkových sestav kuchyní.

Vybavení showroomu bude tedy: expozice vzorových kuchyní, pult s pracovním místem pro pracovníky studia (včetně dvou počítačů), židle a stůl pro jednání s klienty a

základní vybavení zázemí (úklidové prostředky apod.). Bude zde také vytvořen jednoduchý dětský koutek a pastelkami, omalovánkami a několika plyšovými hračkami.

### **Služby**

Zde zahrnuji náklady na účetní, právní služby, grafika a webdesignéra, fotografa, úklid a služby telefonního operátora. Plus také výdaje na reklamu. Z hlediska reklamních výdajů v prvním roce počítám se zvýšenými náklady v rámci prvotní kampaně. Externě počítám s hodinovou mzdou 100 Kč na hod. za úklid až 900 Kč na hod. pro právní služby. Také zde najdeme služby spojené s realizací kuchyní – platby pro montážníky kuchyní na místě u klienta a také pro dopravce kuchyní od showroomu ke klientovi. U dopravců a montážníků budu vždy kontrolovat, aby byli pojištěni z hlediska odpovědnosti. Tedy pro případ újmy vzniklé jinému na věci, na zdraví, nebo v podobě finanční újmy - oprávněně prováděnou činností, vztahem nebo vadou výrobku pojištěného.

### **Doprava**

Vzhledem k tomu, že výrobci jsou koncentrováni v oblasti okolo města Linz v Rakousku, není to daleko za hranicemi České republiky. Bude využívána služba dokládky k jinému nákladu - pomocí kamionové sběrné služby, vzhledem k relativně malým objemům přepravovaného nákladu a nepravidelné frekvenci zakázek.

### **Software**

Software tvoří v nákladech podstatnou položku, je zapotřebí investovat do sofistikovaných programů, tak aby výstupy pro klienty byly profesionální. V programech umím pracovat, znám jejich možnosti a proto vím, že vysoká cena má své opodstatnění. Konkrétně budu využívat software 3D Max pro modelaci prostor a render V-Ray (plugin) pro vytvoření fotorealistických renderů. Pokud bude potřeba vytvořit pouze základní 3d schéma, tak použiji jednoduchý program Sketchup a plugin V-Ray. Autocad pro zhotovení 2d výkresů je nutná součást softwarového vybavení. Například k rozkreslení kuchyňských sestav k výrobě, objednavce dodavateli a také pro rozkreslení přesné polohy instalací v kuchyni. Program Photoshop bude využíván pro

úpravy fotorealistických vizualizací tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výstupů. Jedná se o úpravy jasu, vyvážení barev a podobně.

### **Kuchyně**

Cena středně velké kuchyně se bude pohybovat kolem 500 000 Kč - 1 000 000 Kč, cena je kompletní – i s pracovní deskou i se spotřebiči, tato cena je pro zákazníka. Záleží samozřejmě na rozměrech a konkrétním modelu a výrobci.

### **Pracovníci**

Náklady stále na pracovníky jsou součtem nákladů na hlavního architekta a jeho asistenta.

Školení architekta asistenta – ohledně elektrospotřebičů, sortimentu kuchyní, bude v režii organizace, bez výdajů.

### **Zásoby**

Za zásoby považujeme kuchyně na showroomu, protože jsou samozřejmě také k prodeji. Jinak se jedná o zakázkový prodej, takže další zásoby materiálů ani výrobků nemá firma k dispozici. Pouze drobné kancelářské zásoby – papír, toner do tiskárny, úklidové prostředky.

### **Služební cesty k partnerům**

Počítá se s pravidelnými cestami do zahraničí k výrobcům kuchyní a také na veletrhy. Je nutné neustále sledovat trh a moderní trendy.

### 32.1.6 Podrobný rozpis nákladů

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
Náklady, podrobný rozpis	(tis. Kč)							
nájem a energie	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
náklady založení firmy	5	0	0	0	0	0	0	0
pojištění	2	2	2	2	2	2	2	2
náklady na hl. architekta a arch. asistenta, včetně zdr. a soc. pojištění	780	780	780	780	780	780	780	780
služby, externí spolupracovníci	69	69	69	69	69	69	69	69
doprava z Rakouska do ČR	100	150	200	200	200	200	200	200
montáž u zákazníka, doprava na místo montáže	200	300	400	400	400	400	400	400
kancelářský papír	1	1	1	1	1	1	1	1
toner do tiskárny	4	4	4	4	4	4	4	4
provoz auta, auto vlastní (benzin, povinné ručení, pojištění, opravy, servis)	40	40	40	40	40	40	40	40
úklidové prostředky	1	1	1	1	1	1	1	1
tiskárna	3	0	0	0	0	0	0	0
počítač - 2ks	40	0	0	0	0	0	0	0
laserový metr	2	0	0	0	0	0	0	0
kancelářské vybavení - židle, stůl, prodejní pult	20	0	0	0	0	0	0	0
dětský koutek	3							
<b>software</b>								
3D max	124,7	0	0	0	0	0	0	0
Autocad LT	41	0	0	0	0	0	0	0
V ray (plugin pro Sketchup Pro)	19	0	0	0	0	0	0	0
Sketchup Pro	14	0	0	0	0	0	0	0
V ray (plugin pro 3D Max)	25	0	0	0	0	0	0	0
Photoshop	8	8	8	8	8	8	8	8
stavební úpravy v showroomu	100							
kuchyně a spotřebiče v showroomu - počáteční investice	1000	0	0	0	0	0	0	0
kuchyně a spotřebiče v showroomu - průběžné investice, ročně		1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150
nákup kuchyní pro další prodej, včetně dopravu do showroomu od výrobce	2400	4800	5500	5500	5500	5500	5500	5500
služební cesty k partnerům, veletrhy	30	20	20	20	20	20	20	20
náklady na reklamu	100	80	80	80	80	80	80	80
náklady na procenta architektům, developerům	30	45	60	60	60	60	60	60
odpisy	41,6	41,6	41,6	0	0	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>6403,267</b>	<b>8691,567</b>	<b>9556,567</b>	<b>9515</b>	<b>9515</b>	<b>9515</b>	<b>9515</b>	<b>9515</b>

Tabulka 5: Podrobný rozpis nákladů (zdroj – vlastní, autorky)

## 32.2 Hodnocení investice, optimistická varianta

### 32.2.1 Doba návratnosti, dle kumulované diskontované hodnoty cashflow

Jedná se o metodu, kde zjišťujeme, jestli je doba návratnosti menší než doba životnosti projektu. [13] Zde můžeme prohlásit, že projekt toto splňuje. Již v druhém roce se hodnoty – kumulované diskontované čisté toky hotovosti dostávají do kladných čísel.

### 32.2.2 Čistá současná hodnota

Výpočet čisté současné hodnoty neboli NPV – Net Present Value :

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} - I_0$$

kde:

- $NPV$ ... čistá současná hodnota,
- $CF_t$ ...peněžní toky v jednotlivých letech,
- $n$ ...doba životnosti projektu,
- $k$ ...diskontní úroková míra.
- $I_0$  ... počáteční investice

Diskontní úroková míra je zde uvažována 9%.

Kritérium u NPV je, že musí být větší než nula, abychom projekt doporučili. Zde je čistá současná hodnota investice kladná: 11 071 000 Kč. A tedy projekt je doporučen k realizaci. A nabízí takto v porovnání s nízkorizikovými investicemi, například různými bankovními produkty, větší výnos.

## 32.3 Finanční výkazy k projektu, pesimistická varianta

V pesimistické variantě počítám s nižším odhadem tržeb.

### 32.3.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet			
AKTIVA		PASIVA	
	(tis. Kč)		(tis. Kč)
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	6000
Dlouhodobý nehmotný majetek	124,7	Fondy ze zisku	
Dlouhodobý finanční majetek		výsledek hospodaření minulých let	
<b>Oběžná aktiva</b>		výsledek hospodaření běžného účetního obd.	
Zásoby	2200	<b>Cizí zdroje</b>	
Pohledávky		Rezervy	
Dohadné účty akt. a časové rozlišení akt.		Dlouhodobé závazky	
Peněžní prostředky	3675,3	krátkodobé závazky	
		dohadné účty pasivní a časové rozlišení pas.	
	6000		6000

Tabulka 6: Zakladatelský rozpočet (zdroj – vlastní, autorky)

### 32.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty									
(tis. Kč)	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
<b>výnosy</b>		3280	8420	11060	11060	11060	11060	11060	11060
tržby za služby zákazníkům		280	420	560	560	560	560	560	560
tržby za prodané zboží		3000	8000	10500	10500	10500	10500	10500	10500
<b>náklady</b>		5 203,3	7 091,6	8 256,6	8 215,0	8 215,0	8 215,0	8 215,0	8 215,0
spotřeba energie + nájem		1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
služby		469	599	749	749	749	749	749	749
osobní náklady		780	780	780	780	780	780	780	780
ostatní náklady		2 712,7	4 471,0	5 486,0	5 486,0	5 486,0	5 486,0	5 486,0	5 486,0
odpisy		41,6	41,6	41,6	0	0	0	0	0
úroky z úvěrů		0	0	0	0	0	0	0	0
zisk před zdaněním		-1 923,3	1 328,4	2 803,4	2 845,0	2 845,0	2 845,0	2 845,0	2 845,0
základ daně z příjmu									
daň z příjmu		0,0	252,4023	532,6523	540,55	540,55	540,55	540,55	540,55
zisk/ztráta po zdanění		-1 923,3	1 076,0	2 270,8	2 304,5	2 304,5	2 304,5	2 304,5	2 304,5

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty (zdroj – vlastní, autorky)

### 32.3.3 Toky hotovosti – cash flow

CF - toky hotovosti									
(tis.Kč)	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
<b>příjmy</b>	<b>0</b>	3280	8420	11060	11060	11060	11060	11060	11060
<b>výdaje</b>	6100	5 161,7	7 302,4	8 747,7	8 755,6	8 755,6	8 755,6	8 755,6	8 755,6
investice	6100								
náklady bez odpisů	0	5 161,7	7 050,0	8 215,0	8 215,0	8 215,0	8 215,0	8 215,0	8 215,0
daň z příjmu	0	0,0	252,4023	532,6523	540,55	540,55	540,55	540,55	540,55
<b>čisté toky hotovosti</b>	<b>-6100</b>	-1 881,7	1 117,6	2 312,3	2 304,5	2 304,5	2 304,5	2 304,5	2 304,5
diskontované čisté toky hotovosti	0,0	-1 725,5	941,0	1 785,1	1 631,6	1 497,9	1 373,5	1 260,5	1 156,8
<b>kumulované diskontované čisté toky hotovosti</b>	<b>0,0</b>	-1 725,5	-784,5	1 000,6	2 632,2	4 130,1	5 503,5	6 764,1	7 920,9
diskontní faktory (diskontní sazba uvažována 9%)		0,917	0,842	0,772	0,708	0,65	0,596	0,547	0,502

Tabulka 8: Toky hotovosti (zdroj – vlastní, autorky)

### 32.3.4 Plán tržeb

Tržby za zboží (tis.Kč)	
1.rok	3000
2.rok	8000
3. až 8. rok	10500

Tabulka 9: Plán tržeb (zdroj – vlastní, autorky)

Zde oproti předcházející optimistické variantě počítám s nižšími tržbami. V prvním roce místo 6 000 tis. Kč. je zde odhadnuto 3000 tis. Kč. Podobně v roce dva – 8 000 tis. Kč místo 12 000 tis. Kč. A konečně v roce tři až osm – 10 500 tis. Kč. místo 13 750 Kč.



### 32.3.5 Podrobný rozpis nákladů

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
<b>Náklady, podrobný rozpis</b>	<b>(tis. Kč)</b>							
nájem a energie	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
náklady založení firmy	5	0	0	0	0	0	0	0
pojištění	2	2	2	2	2	2	2	2
náklady na hl. architekta a arch. asistenta, včetně zdr. a soc. pojištění	780	780	780	780	780	780	780	780
služby, externí spolupracovníci	69	69	69	69	69	69	69	69
doprava z Rakouska do ČR	100	150	200	200	200	200	200	200
montáž u zákazníka, doprava na místo montáže	200	300	400	400	400	400	400	400
Kancelářský papír	1	1	1	1	1	1	1	1
toner do tiskárny	4	4	4	4	4	4	4	4
provoz auta, auto vlastní (benzín, povinné ručení, pojištění, opravy, servis)	40	40	40	40	40	40	40	40
úklidové prostředky	1	1	1	1	1	1	1	1
tiskárna	3	0	0	0	0	0	0	0
počítač - 2ks	40	0	0	0	0	0	0	0
laserový metr	2	0	0	0	0	0	0	0
kancelářské vybavení - židle, stůl, prodejní pult	20	0	0	0	0	0	0	0
dětský koutek	3							
<b>software</b>								
3D max	124,7	0	0	0	0	0	0	0
Autocad LT	41	0	0	0	0	0	0	0
V ray (plugin pro Sketchup Pro)	19	0	0	0	0	0	0	0
Sketchup Pro	14	0	0	0	0	0	0	0
V ray (plugin pro 3D Max)	25	0	0	0	0	0	0	0
Photoshop	8	8	8	8	8	8	8	8
stavební úpravy v showroomu	100							
kuchyně a spotřebiče v showroomu - počáteční investice	1000	0	0	0	0	0	0	0
kuchyně a spotřebiče v showroomu - průběžné investice, ročně		1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150
nákup kuchyní pro další prodej, včetně dopravu do showroomu od výrobce	1200	3200	4200	4200	4200	4200	4200	4200
služební cesty k partnerům, veletrhy	30	20	20	20	20	20	20	20
náklady na reklamu	100	80	80	80	80	80	80	80
náklady na procenta architektům, developerům	30	45	60	60	60	60	60	60
odpisy	41,6	41,6	41,6	0	0	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>5203,267</b>	<b>7091,567</b>	<b>8256,567</b>	<b>8215</b>	<b>8215</b>	<b>8215</b>	<b>8215</b>	<b>8215</b>

Tabulka 10: Podrobný rozpis nákladů (zdroj – vlastní, autorky)

V rozpisu nákladů se logicky objevují nižší náklady na pořízení kuchyní, vzhledem k nižším tržbám.

## 32.4 Hodnocení investice, pesimistická varianta

### 32.4.1 Doba návratnosti, dle kumulované diskontované hodnoty cashflow

Jedná se o metodu, kde zjišťujeme, jestli je doba návratnosti menší než doba životnosti projektu. [13] Zde můžeme prohlásit, že projekt toto splňuje. Již v třetím roce se hodnoty – kumulované diskontované čisté toky hotovosti dostávají do kladných čísel.

### 32.4.2 Čistá současná hodnota

Výpočet čisté současné hodnoty neboli NPV – Net Present Value :

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} - I_0$$

kde:

- $NPV$ ... čistá současná hodnota,
- $CF_t$ ...peněžní toky v jednotlivých letech,
- $n$ ...doba životnosti projektu,
- $k$ ...diskontní úroková míra.
- $I_0$  ... počáteční investice

Diskontní úroková míra je zde uvažována 9%.

Kritérium u NPV je, že musí být větší než nula, abychom projekt doporučili. Zde je čistá současná hodnota investice kladná: 1 820 900Kč. A tedy projekt je doporučen k realizaci. Stále nabízí takto v porovnání s nízkorizikovými investicemi, například různými bankovní produkty, větší výnos. Samozřejmě v této pesimistické variantě je NPV menší než v optimistické. Nicméně i tak z tohoto hodnocení projekt vychází jako doporučený k realizaci.

### **33 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu**

Mezi hlavní předpoklady úspěšnosti projektu patří navázání spolupráce s dodavateli, architektky a developery a také úspěšná aplikace marketingového mixu zejména v počáteční fázi projektu. Dostatek zájmu z hlediska zákazníků je pro projekt klíčové.

Mezi hlavní rizika bych zařadila případnou výraznou změnu kurzu EUR/Kč, výrazný propad na stavebním trhu a ukončení výroby hlavních dodavatelů kuchyní. Síla dodavatelů je v tomto případě velká - pokud by došlo k výpadku výroby, případně krachu dodavatelské firmy, tak je nutné, co nejdříve najít adekvátní náhradu.

### **34 Strategický plán**

Strategicky je projekt obecně zaměřen na kvalitu, jedinečnost a odborné poradenství. Vzhledem k variantám strategického rozvoje se do budoucna nabízí možnost v průběhu provozu reagovat na poptávku trhu a rozšíření na jiné segmenty. Buď jít cestou zdražování a nabídnout exkluzivnější produkty, nebo naopak zlevnit a nabídnout méně kvalitní, ale levnější výrobky. Další možnost je přemístění prodejny na jiné místo, buď v rámci Prahy, pro lepší dostupnost pro zákazníky, nebo zcela změnit region, v případě, že se ukáže někde veliký potenciál místa.

Z hlediska variant strategického rozvoje se jedná v první fázi o strategii stability, posléze, pokud budou okolnosti příznivé, tak o strategii expanze. [42]

Projekt je nyní zpracováván na období 8 let provozu. To ovšem neznamená, že po uvedeném počtu let, podnik bude zrušen. V případě provozu bez problémů, budou zváženy další možnosti: pokračovat v podnikání ve stávajícím rozsahu, odprodat podíly ve firmě, expanze společnosti a případné další možnosti.

Myslím si, že je také důležité zamyslet se již při zakládání firmy nad misí, vizí a hodnotami, které budou pro nově vznikající společnost klíčové. Od těchto úvah se odvíjí to, jak by měla vypadat budoucí firemní kultura podniku, s kterou by měli být zaměstnanci v souladu.

### 34.1.1 Vize

Nejprve jsem stanovila vizi – neboli žádoucí cílový stav firmy v blízké budoucnosti. Vizí je tedy:

„Být do 4 let provozu podniku stabilní, renomovanou a zákazníky doporučovanou firmou na trhu kuchyní v Praze a blízkém okolí.“

### 34.1.2 Mise, poslání firmy

Posláním podniku je: „Budovat dlouhodobé a vzájemně výhodné vztahy se zákazníky v odvětví navrhování a prodeje kuchyňského nábytku, zákazníkům budeme poskytovat vždy co nejlepší služby.“

### 34.1.3 Hodnoty firmy

Mezi zásadní hodnoty firmy patří:

- **Orientace na zákazníka**, prozákaznický přístup
- **Odbornost zaměstnanců a externích spolupracovníků**, důraz na vzdělávání
- **Slušné a zodpovědné chování při jednání s okolím**, nejen s dodavateli a zákazníky
- **Exkluzivita a styl**, prodávané kuchyně jsou vždy odborně navrženy na míru danému prostoru
- **Trvalé zlepšování**, firma stále pracuje na zlepšení postupů a služeb
- **Integrita**, ztotožnění s filozofií firmy a jejími cíli

## **35 Závěr**

Diplomová práce se věnovala založení podniku. Cíle vytyčeného v zadání, neboli ověření možnosti založení nové firmy na trhu se specializací na prodej kuchyňského nábytku, bylo dosaženo. Tato možnost byla důkladně prověřena a mohu konstatovat, že tento podnikatelský záměr je realizovatelný. Prověřila jsem z hlediska návratnosti vložených prostředků optimistickou i pesimistickou variantu vývoje projektu, a v obou variantách je projekt doporučen k realizaci.

Nejprve jsem se věnovala teoretickému úvodu, tedy shrnutí poznatků z odborné literatury. Tyto poznatky jsem dále aplikovala v praktické části na podnikatelském plánu založení nového podniku.

V praktické části jsem se zaměřila na jednotlivé složky mého podnikatelského plánu. Zabývala jsem se nejprve podrobným popisem podniku „Kitchens from architects“, hlavním konceptem obchodního záměru, provozem podniku, vybavením prodejny a službám z pohledu zákazníka.

Jedná se o firmu, která se bude zabývat prodejem kuchyňského nábytku. Nabízené produkty budou exkluzivní kuchyně v moderním designu. Firma bude působit v Praze a bude se zabývat prodejem kuchyní od renomovaných rakouských výrobců Intuo, Breitschopf a Nordwald. Společnost bude mít v showroomu ukázky těchto kuchyní a bude poskytovat služby odborného poradenství v oblasti navrhování kuchyní. Hlavní silnou stránkou firmy je prozákaznický přístup, zpracování fotorealistických vizualizací, spolupráce s architekty, developery a v neposlední řadě kuchyně od výrobců, kteří jsou na trhu v České republice zastoupeni pouze minimálně.

V podniku budu působit trvale pouze já - jako hlavní architekt, majitel firmy a také druhý pracovník - asistent architekta. Další spolupracovníci budou externisté.

Zpracovala jsem podrobnou analýzu konkurence a také jsem vytvořila dotazník, který jsem dala zodpovědět respondentům – potenciálním zákazníkům. Zde mne zajímaly zejména požadavky na služby zákazníkům, které jsem poté zahrнула do své nabídky.

Podnik je orientován na tržní výklenek, mikrosegment, nabízí exkluzivní a jedinečné zboží. Zpracovala jsem pro firmu specifický marketingový a komunikační mix.

Marketingová strategie byla zvolena - vítězit pomocí lepších služeb na trhu, vzhledem k orientaci na zákazníka.

Z hlediska realizace projektu byl vytvořen realizační projektový plán, kde jsou přehledně vyznačeny nutné činnosti v průběhu předinvestiční, investiční a provozní fáze projektu. Také jsem se zabývala strategickým plánem podniku.

Ve finančním plánu jsem podrobně sledovala toky finančních prostředků ve dvou variantách, optimistické a pesimistické. Byl vytvořen zakladatelský rozpočet, výkaz zisku a ztráty, toky hotovosti a plán tržeb v jednotlivých osmi letech předpokládaného provozu podniku. Pro přehlednost jsem také podrobně rozepsala náklady spojené s projektem. Pesimistická a optimistická varianta se liší odhadem tržeb za zboží neboli za prodané kuchyňské linky. Vložený vlastní kapitál je 6 000 000 Kč. Poté jsem nejprve pomocí kumulovaných diskontovaných čistých toků hotovosti zhodnotila, kdy dojde k navracení finančních prostředků. U optimistické varianty v druhém roce, u pesimistické v třetím roce provozu. Nejdůležitější je ale pro mne hledisko čisté současné hodnoty (NPV). U optimistické varianty vychází NPV na 11 071 100 Kč. U pesimistické varianty méně, NPV se rovná 1 820 900 Kč. U obou variant je ovšem zhodnocení pozitivní.

Jak jsem uvedla v úvodu do diplomové práce, podnikatelský plán bude zhodnocen z hlediska realizovatelnosti, na podkladu zejména analýzy konkurence, SWOT analýzy a zhodnocení finančního plánu. Toto vyhodnocení proběhlo a podnikatelský plán je tedy doporučen k realizaci.

## Seznam použité literatury a informačních zdrojů

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [2] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění účinném k 1. 1. 2014
- [3] Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- [4] Definice malého a středního podniku. *CzechInvest*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf>
- [5] Právní formy podnikání. *Podnikatel.cz*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>
- [6] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xvii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [7] Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání?. *iPodnikatel.cz*. [online]. 22. 1. 2014 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani/Zivnost-nebo-obchodni-spolecnost.html>
- [8] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [9] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-85623-20-x.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [11] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] Propagace – poznejte výhody a nevýhody prvků komunikačního mixu. *iPodnikatel.cz*. [online]. 24. 10. 2011 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/propagace-poznejte-vyhody-a-nevyhody-prvku->

*komunikacniho-mixu/Podpora-prodeje-public-relations-primy-marketing-internetova-komunikace.htmlt-nebo-obchodni-spolecnost.html*

[13] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

[14] SWOT analýza. *Sun marketing*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

[15] Strategické řízení (Strategic Management). *Management mania*. [online]. 25.07.2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

[16] Strategické řízení. *MBP Consulting*. [online]. [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

[17] Strategický cyklus. *MBP Consulting*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/upload/obrazek/zvetsena/strategicky-cyklus.jpg>

[18] Kitchens. *Intuo*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://intuokitchen.com/en/kitchens/>

[19] Küchen. *Breitschopf*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: [http://www.breitschopf.at/de/design\\_kuechen/](http://www.breitschopf.at/de/design_kuechen/)

[20] Küchen. *Nordwald*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.nordwald.at/en/kuechen/>

[21] Asociace českých nábytkářů – Čeští nábytkáři hlásí skvělé výsledky. Ocenili by ale profesionálnější státní podporu exportu. *Svět Průmyslu*. [online]. 15.6.2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/asociace-ceskych-nabytkaru-cesti-nabytkari-hlasi-skvele-vysledky-ocenili-by-ale-profesionalnejsi-statni-podporu-exportu/>

[22] Výroba nábytku letos v ČR vzroste na rekordních 43 mld. Kč. *Denik.cz*. [online]. 1.10.2015 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/vyroba-nabytku-letos-v-cr-vzroste-na-rekordnich-43-mld-kc-20151001.html>

[23] Stavebnictví loni vzrostlo o 2,3 %, na konci roku ale klesalo. *Finanční noviny*. [online]. 06.02.2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/stavebnictvi-loni-vzrostlo-o-2-3-na-konci-roku-ale-klesalo/1178106>



- [24] Kuchyně a spotřebiče. *Ikea*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/kitchen/>
- [25] Kuchyně & Jídelny. *Kika*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.kika.com/cz/katalog/m/kuchyne-jidelny/kuchyne/>
- [26] Exkluzivně v kika – kuchyně Vonderstedt!. *Kika*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.kika.com/cz/sluzby/znacky-partneri/m/vonderstedt/>
- [27] Kuchyně, kuchyňské doplňky. *Asko*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.asko-nabytek.cz/kuchyne>
- [28] Kuchyně. *Sconto*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz/kuchyne/>
- [29] Kuchyně na míru. *Kuchyně Katalpa*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.kuchyne-katalpa.cz/>
- [30] Kuchyně. *Kuchyně Smart*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.kuchyne-smart.cz/images/prospekt-letak/prospekt-smart-web.pdf>
- [31] Modelový stůl. *Kuchyně Smart*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.kuchyne-smart.cz/modelovy-stul>
- [32] Katalog kuchyní. *Koryna*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.koryna.cz/docs/katalog-kuchyne.pdf>
- [33] Kuchyně Sykora. *Sykora*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.sykora.eu/>
- [34] O firmě. *Hanák*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.hanak-nabytek.cz/o-firme/>
- [35] Ukázky našich kuchyní. *Sedlák interiér*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.sedlakinterier.cz/>
- [36] Zpracování projektu interiéru. *Sedlák interiér*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.sedlakinterier.cz/sluzby/zpracovani-projektu-interieru>
- [37] Welcome to kitchen. *Eggersmann*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.eggersmann.com/>
- [38] Products. *Poggenpohl*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://www.poggenpohl.com/>
- [39] Kolekce. *Stopka*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://stopka.cz>

- [40] SieMatic Aluminium Interioir Accessoires. *Red Dot Award*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://red-dot.de/cd/en/online-exhibition/work/?code=03-01484&y=2014>
- [41] Google maps. *Google maps*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>
- [42] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Porovnání důležitých parametrů jednotlivých právních společností [7] .....	24
Obrázek 2: SWOT analýza [14].....	51
Obrázek 3: Tvorba strategického plánu [17] .....	53
Obrázek 4: Ukázka fotorealistické vizualizace kuchyně (zdroj vlastní, autorky) .....	60
Obrázek 5: Ukázka fotorealistické vizualizace kuchyně (zdroj vlastní, autorky) .....	61
Obrázek 6: Ukázka fotorealistické vizualizace kuchyně (zdroj vlastní, autorky) .....	61
Obrázek 7: Ukázka zpracování 2D výkresu kuchyně (zdroj vlastní, autorky) .....	62
Obrázek 8: Ukázka kuchyně Breitschopf, model Foresto [19].....	66
Obrázek 9: Ukázka kuchyně Nordwald, model Barrique old oak [20].....	66
Obrázek 10: Ukázka kuchyně Intuo, model Forto [18] .....	67
Obrázek 11: Plánujete si pořídit novou kuchyňskou linku?.....	78
Obrázek 12: Pokud ano, tak kdy plánujete pořízení nové kuchyňské linky?.....	79
Obrázek 13: Kam byste ji šli pořídit? .....	80
Obrázek 14: Jaký je pro Vás cenový strop na novou kompletní kuchyňskou linku, včetně spotřebičů? .....	81
Obrázek 15: SWOT analýza (zdroj vlastní, autorky).....	84
Obrázek 16: Mapa lokalit, Zličín (3), Černý most (2) a Čestlice (1), jako podklad byla využita mapa Google [41] .....	93
Obrázek 17: Časový diagram projektu (zdroj – vlastní, autorky).....	95

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Zakladatelský rozpočet (zdroj – vlastní, autorky) .....	96
Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty (zdroj – vlastní, autorky) .....	97
Tabulka 3: Toky hotovosti (zdroj – vlastní, autorky).....	97
Tabulka 4: Plán tržeb (zdroj – vlastní, autorky) .....	97
Tabulka 5: Podrobný rozpis nákladů (zdroj – vlastní, autorky) .....	101
Tabulka 6: Zakladatelský rozpočet (zdroj – vlastní, autorky) .....	103
Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty (zdroj – vlastní, autorky) .....	103
Tabulka 8: Toky hotovosti (zdroj – vlastní, autorky).....	104
Tabulka 9: Plán tržeb (zdroj – vlastní, autorky) .....	104
Tabulka 10: Podrobný rozpis nákladů (zdroj – vlastní, autorky) .....	105

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, datum.

Ing. arch. Lucie Poslední .....

<b>Jméno</b>	<b>Katedra / Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>