

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ
PRÁCE**

2017

**TOMÁŠ
KOUDELKA**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Oddělení ekonomických studií

**Podnikatelský plán:
Změna zastoupení na českém trhu dermokosmetických produktů**

**Business plan:
Changing representation on the Czech market of dermo-cosmetics products**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Čámská, Ph.D.

Tomáš Koudelka

Praha 2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Koudelka	Jméno:	Tomáš	Osobní číslo:	411771
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Podnikatelský plán: Změna zastoupení na českém trhu dermokosmetických produktů

Název bakalářské práce anglicky:
Business plan: Changing representation on the Czech market of dermo-cosmetics products

Pokyny pro vypracování:
Cílem bakalářské práce je vypracovat podnikatelský plán a navrhnout vhodnou strategii, která má pomoci společnosti správně hospodařit se svými prostředky. Výsledkem bakalářské práce je doporučený výběr konceptu, který se zrealizuje a použije pro vstup na český trh.
1. Úvod 2. Teoretická část se zaměřuje na samotnou podstatu podnikání, objasnění základních pojmů spjatých s podnikáním a podnikatelským plánem. 3. Praktická část mapuje reálnou situaci v organizaci a obsahuje popis konkrétního podnikatelského záměru. Stejným tématem praktické části je tvorba podnikatelského plánu, který lze využít v podnikové praxi. 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
1) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
2) SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
3) FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9812-1
4) VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2901-9

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Dagmar Čámská, Ph.D. MÚVS, ČVUT - oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 12.09.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 06.01.2017
Platnost zadání bakalářské práce: do konce ZS 2017

_____ Podpis vedoucí(ho) práce
_____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
_____ Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

16 - 11 - 2016
Datum převzetí zadání: _____
Podpis studenta(ky): _____

Vzor citačního záznamu

KOUDELKA, Tomáš. *Podnikatelský plán: Změna zastoupení na českém trhu dermokosmetických produktů*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Oddělení ekonomických studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Čámské, Ph.D., za odborné rady, náměty a vedení při zpracování bakalářské práce.

Poděkování zároveň patří jednateři dermatologické společnosti panu Ing. Radku Hamerníkovi, za jeho čas, ochotu, vstřícnost při poskytování informací o společnosti a odborné rady, které vedly k úspěšnému vypracování bakalářské práce.

Také bych touto cestou rád poděkoval Bc. Michaele Janáskové, jejíž diplomová práce byla vhodnou inspirací.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu, konkrétně bakalářská práce mapuje současnou reálnou situaci ve společnosti. Hlavním tématem je změna výhradního zastoupení společnosti formou založení filiálky. Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu a návrh vhodné strategie, která má společnosti pomoci založit filiálku a hospodařit s disponibilními prostředky. Práce je tvořena z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá samotnou podstatou podnikání, objasněním základních pojmů úzce spjatých se základy podnikání a právními předpisy, které je nutné dodržovat. Nastíněny jsou i základy marketingu pro podnikatele a financování podniku. Praktická část mapuje reálnou situaci v organizaci. Obsahuje konkrétní popis podnikatelského záměru a stěžejní je vypracovaný podnikatelský plán, který má pomoci společnosti lépe hospodařit se svými prostředky a nalézt nejvhodnější strategii zaujetí žádoucí pozice na trhu. Výsledkem je doporučený výběr konceptu, respektive strategie, která se zrealizuje a využije ke změně výhradního zastoupení dermokosmetických produktů na českém trhu.

Klíčová slova

Financování podniku, filiálka, marketing, podnikání, podnikatelský plán

Abstract

The thesis is focused on the development of a business plan, more specifically, it maps the current state of company. The main theme is the change in supreme representation of the company through creating a subsidiary office. The goal of the thesis is to develop a business plan and to devise a suitable strategy, in order to help the company to create a subsidiary office and to maintain functioning with disposable resources. The paper is composed of theoretical and practical parts. The theoretical part is concerned with the general core of commerce and entrepreneurship, definition of fundamental terminology and interdependencies, moreover, the legal framework which the business activities subordinate to. Basic notions of marketing and financing of business are discussed. The practical part revolves around the current situation in an organization. It is comprised of the report of the business intentions and gravitates towards the business plan, which is designed to aid the company to expand its potential with its resources within the business cycle and to attain a strategy, favourable to expand its position in the market in the long run. The result is a recommended set of concepts, a strategy respectively, which will be materialised and will use the supreme representation for the change in dermo-cosmetic product on the Czech market.

Key words

Business plan, financing of business, entrepreneurship, marketing, subsidiary office

Obsah

Obsah.....	1
Úvod.....	3
1 Podstata podnikání.....	5
1.1 Podnikání	5
1.1.1 Podnik, obchodní závod.....	5
1.1.2 Podnikatel	6
1.2 Právní formy podnikání	7
1.2.1 Členění právních forem podnikání	7
1.2.2 Obchodní korporace	7
1.2.3 Živnostenské podnikání.....	11
1.3 Společenská odpovědnost v podnikání.....	11
2 Podnikatelský plán.....	13
2.1 Využití podnikatelského plánu	13
2.2 Zásady pro zpracování.....	13
2.3 Příprava podnikatelského plánu.....	14
2.4 Struktura podnikatelského plánu	14
2.4.1 Titulní list	15
2.4.2 Obsah.....	15
2.4.3 Úvod.....	15
2.4.4 Shrnutí.....	15
2.4.5 Popis podnikatelské příležitosti.....	16
2.4.6 Cíle firmy a vlastníků.....	16
2.4.7 Potenciální trhy.....	17
2.4.8 Analýza prostředí.....	18
2.4.9 Marketingová a obchodní strategie.....	21
2.4.10 Realizační projektový plán.....	23
2.4.11 Finanční plán	23
2.4.12 Analýza rizika projektu.....	26
2.4.13 Přílohy	27
3 Praktická část – Tvorba podnikatelského plánu	28
3.1 Úvod dokumentu.....	28
3.2 Shrnutí dokumentu.....	28
3.3 Popis podnikatelské příležitosti	29
3.4 Poslání, vize a cíle firmy.....	29
3.5 Potenciální trhy	30
3.6 Analýza prostředí.....	31

3.7	Marketingová a obchodní strategie.....	38
3.8	Finanční plán.....	41
3.9	Analýza rizika projektu	50
3.10	Přílohy dokumentu.....	51
Závěr	66
Seznam zkratk	68
Seznam literatury a použitých zdrojů	69
Seznam obrázků, tabulek a příloh	72

Úvod

Současná konzumní společnost je velmi variabilní, požadavky spotřebitelů jsou velice specifické a důležitou roli hrají trendy. Trendy ovlivňují spotřebitele i podnikatele, a to vede k častým změnám poptávky a nabídky na trhu.

Jedním z mnoha trendů dnešní společnosti, týkající se tématu této bakalářské práce, je určitý ideál krásy. Předmětem ideálu krásy je bezchybná a zdravě vypadající pleť, o kterou usilují především dívky. Tento trend ale může vyvolávat u některých jedinců částečnou frustraci, vedoucí k touze mít bezchybnou pleť. Tato skutečnost vede k nakupování předražených přípravků, avšak bez požadovaných účinků.

Český trh je přesycen různými přípravky bez požadovaných účinků, což svým způsobem omezuje pacienty s vážnými kožními nemocemi, kteří vyhledávají přípravky s funkčními vlastnostmi.

Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., byla založena z důvodu nedostatku kvalitních dermokosmetických produktů s léčivými účinky na českém trhu, aby nahradila kosmetické přípravky, kterými je trh přesycen a zpravidla obsahují škodlivé látky, například parabeny, a barviva. Přípravky značky Uriage, s dlouholetou tradicí ve Francii, přispívají ke zkvalitnění života českých spotřebitelů primárně trpících kožními onemocněními, například stále se zvyšujícím výskytem atopické dermatitidy, ale i dbající o svoji pleť, jež si chtějí uchovat dlouhodobě zdravý vzhled.

Značka Uriage patří mezi čtyři nejvýznamnější dermokosmetické značky světa. Vývoj produktů značky Uriage obstarává francouzská společnost Laboratoires Dermatologiques d'Uriage, která je uznávanou společností ve farmaceutickém odvětví. Účinnost produktů této značky byla dokázána řadou klinických studií.

Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., působí na českém trhu od roku 2012 jako exkluzivní zástupce značky Uriage. Veškeré produkty jsou dostupné pouze v kamenných pobočkách a v e-shopech sítí lékáren Dr. Max, díky exkluzivní smlouvě uzavřené se společností Prague dermatocenter, s.r.o.

Roku 2018 společnost Prague dermatocenter, s.r.o., uvažuje o rozšíření pole působnosti formou založení filiálky pod názvem URIAGE ČR, s.r.o. Založení filiálky představuje velké organizační změny a vyžaduje po jednatelech společnosti vyhotovení vhodné marketingové strategie, finanční plánování atp. Veškeré tyto náležitosti je nutné uvést a představit v tzv. podnikatelském plánu. Podnikatelský plán obsahuje nezbytné složky veškerých činností, které je nutné vypracovat před zahájením výkonu podnikatelské činnosti, a slouží jako průvodní dokumentace o podnikatelském záměru potenciálním investorům.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán pro plánovanou filiálku URIAGE ČR, s.r.o., vycházející z historie a fungujících procesů společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., a navrhnout vhodnou marketingovou a obchodní strategii na následujících pět let, která povede k zvýšení tržního podílu společnosti na českém trhu a k efektivnímu hospodaření s finančními prostředky.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část tvoří dvě hlavní kapitoly, které jsou podkladem pro zpracování praktické části. První kapitola je zaměřena na podstatu podnikání a obsahuje vysvětlení pojmů podnikání, podnikatel či obchodní závod, ale i právní formy podnikání a legislativa. Druhá kapitola se věnuje zevrubnému rozboru jedné z mnoha možných struktur podnikatelského plánu. Při zpracování teoretické části byla provedena důkladná rešerše především tištěné monografie, úzce spjaté s tématem vypracované bakalářské práce. Praktická část se skládá z jedné hlavní kapitoly, zabývající se samotnou tvorbou podnikatelského plánu pro uvažovanou filiálku URIAGE ČR, s.r.o., která plánuje podnikatelskou činnost provozovat od roku 2018. Při zpracování praktické části byly použity interní materiály společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., tištěné monografie a diplomové práce zabývající se obdobnou problematikou. V rámci praktické části bakalářské práce, jsou analyzována primární a sekundární data. Primární data jsou získána realizací vlastního průzkumu ve formě online dotazníku, který zjišťuje, jaký mají názor současní uživatelé produktů značky Uriage na marketingový mix stávající společnosti Prague dermatocenter, s.r.o. Výsledky průzkumu jsou pouze informativního charakteru a poslouží pouze jako podklad pro vybudování vhodného marketingové mixu filiálky URIAGE ČR, s.r.o.

1 Podstata podnikání

Úvod teoretické části objasňuje základní pojmy úzce spjaté s podnikáním ještě před samotnou realizací podnikatelského záměru, se kterými by měl být každý podnikatel obeznámen před vstupem na trh.

První kapitola definuje pojem podnikání a popisuje různá pojetí podnikání dle vědních disciplín. Následují podkapitoly zabývající se definicí podniku, respektive obchodního závodu, a interpretace pojmu podnikatele.

Každý začínající podnikatel se musí rozhodnout, jakou právní formu zvolí pro jeho nový podnik, všechny právní formy podnikání popisuje jedna z podkapitol první teoretické části bakalářské práce.

Společenská odpovědnost v podnikání je v dnešní době nedílnou součástí každé úspěšně vedené organizace, a je proto důležité tuto oblast neopomíjet. Bližší specifikace jsou popsány v poslední podkapitole.

1.1 Podnikání

Vnímání pojmu podnikání (entrepreneurship) se v posledních letech změnilo a jeho výklad se v běžných ekonomických slovnících liší. Interpretace je mnohdy nejednoznačná a podle autorů Vebera a Srpové (2005, s. 15) se pojem podnikání zpravidla definuje dle následujících vědních disciplín:

- ❖ **Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- ❖ **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco nového, něco splnit. Podnikání z tohoto pohledu je prostředkem k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- ❖ **Sociologické pojetí** – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.
- ❖ **Právníkové pojetí** – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

1.1.1 Podnik, obchodní závod

Dle Obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.), kterému skončila platnost dne 31. 12. 2013, se pojem podnik definoval podle paragrafu § 5 následovně: „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.*“

K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“

Nový občanský zákoník (platný od 1. 1. 2014), dle ustanovení zákona č. 89/2012 Sb.: § 502, 503, 700 a následně, 1125, namísto dosavadního pojmu podnik přináší nový pojem obchodní závod.

Dle paragrafu § 502, Nový občanský zákoník, je obchodní závod definován jako: *„Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“*

Obchodní závod může mít i pobočku, která je definována jako část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou. Jedním z dalších druhů závodu je tzv. rodinný závod.

Rodinný závod je v Novém občanském zákoníku vymezen paragrafy § 700 až § 707 a je definován jako: *„Závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň jeden z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně, a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy zúčastněné na provozu rodinného závodu.“*

1.1.2 Podnikatel

Podnikatelem je fyzická nebo právnická osoba, která je samostatně výdělečně činná. Přestože pojem podnikatel je jasně vymezen, je jinak vnímán ekonomy, psychology, byznysmeny a jinak politiky.

Podnikání fyzických osob

- ❖ osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- ❖ osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- ❖ osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- ❖ osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikání právnických osob

- ❖ osobní společnosti – v.o.s., k.s.
- ❖ kapitálové společnosti – s.r.o., a.s.
- ❖ družstva

1.2 Právní formy podnikání

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde 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 a družstvech, živnostenským zákonem, popř. dalšími zákony, které upravují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona.

1.2.1 Členění právních forem podnikání

Zákon o obchodních korporacích připouští následující právní formy podnikání:

- a) Podnikání fyzických osob
- b) Podnikání právnických osob
 - Osobní obchodní korporace
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
 - Kapitálové obchodní korporace
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost
- c) Družstva
- d) Státní podniky
- e) Evropské hospodářské zájmové společnosti
- f) Evropská společnost
- g) Evropská družstevní společnost
- h) Ostatní

1.2.2 Obchodní korporace

Dle Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), paragraf § 1, „*Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost.*“

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je osobní společnost a často bývá nahrazena zkratkou „v.o.s“ nebo „veř. obch. spol.“. V zákonu o obchodních korporacích je vymezena paragrafy § 95 až § 117.

Dle paragrafu § 95: *„Veřejnou obchodní společností je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Společníkem je fyzická osoba a v případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba.“*

Veřejnou obchodní společnost lze založit jen uzavřením společenské smlouvy, která musí mít písemnou podobu a úředně ověřené podpisy všech zakládajících členů.

Vzájemné právní poměry společníků se řídí společenskou smlouvou a není-li ve smlouvě dohodnuto jinak, podíly společníků jsou stejné. Společenská smlouva dle paragrafu § 98 dále obsahuje také následující náležitosti:

- a) firmu a sídlo společnosti;
- b) předmět podnikání společnosti nebo údaj, že byla založena za účelem správy vlastního majetku;
- c) určení společníků uvedením jména nebo jmen a příjmení, v případě právnické osoby názvu a bydliště nebo sídla.

Mezi charakteristické rysy společnosti patří, že se zpravidla neskládá základní kapitál, statutárním orgánem je každý ze společníků, zisk se rozděluje společníkům a teprve poté se zdaňuje sazbami určenými pro daň z příjmů fyzických nebo právnických osob, společníci jsou k sobě silně poutáni a ukončení jejich spolupráce není jednoduché, aj.

Specifickým znakem veřejné obchodní společnosti je, že její společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem společně a nerozdílně.

Komanditní společnost

Komanditní společnost je osobní společností a často bývá označena zkratkou „kom. spol.“ nebo jen „k.s.“. V zákonu o obchodních korporacích je vymezena paragrafy § 118 až § 131. Komanditní společnost obsahuje prvky veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným.

Dle paragrafu § 118 je: *„Komanditní společností společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně („komanditista“) a alespoň jeden společník neomezeně („komplementář“).“*

Komanditisté i komplementáři mohou být právnické i fyzické osoby a musejí být nejméně dva, maximální počet se nepodrobuje omezení. Podmínkami platnosti jsou

písemná forma společenské smlouvy obsahující úředně ověřené podpisy, určení, kdo ze společníků je komanditista a kdo komplementář. Další nezbytnou podmínkou je výše vkladu každého komanditisty v minimální výši 5000 Kč.

V literatuře autoři Srpová a Řehoř (2010, s. 74) uvádějí ještě další specifika komanditní společnosti, například: komanditista má přístup k účetnictví a dalším důležitým údajům společnosti; komanditista ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu; zisk se dělí podle předem daných pravidel; komanditista nemůže ze společnosti vystoupit, aj.

Rizikovým bodem komanditní společnosti může být možnost přístupu velkého množství lidí k citlivým údajům, čímž se dramaticky zvyšuje riziko zneužití citlivých dat.

Společnost s ručením omezeným

Jedná se o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob a řadí se mezi kapitálové obchodní společnosti. V zákonu o obchodních korporacích je vymezena paragrafy § 132 až § 242. Není však ryze kapitálovou společností, v její právní úpravě se objevují některé prvky společností osobních (částečné osobní ručení společníků, právo společníků přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu, aj...). V praxi se užívá zkratka „spol. sr.o.“ nebo jen „s.r.o.“.

Dle paragrafu § 132 *„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“*

Společníky společnosti s ručením omezeným mohou být jak osoby fyzické, tak osoby právnické. Zakládajícím členem společnosti s ručením omezeným může být pouze jediná osoba, maximální počet může tvořit 50 zakládajících členů.

V případě, že společnost zakládají dva a více společníků, společnost je založena společenskou smlouvou. Společenská smlouva musí mít písemnou formu a musí obsahovat úředně ověřené podpisy všech společníků. V případě, že společnost zakládá pouze jedna jediná osoba, může být společenská smlouva nahrazena zakladatelskou listinou, ve formě notářského zápisu.

Společenská smlouva dle paragrafu § 146, Zákon o obchodních korporacích a družstvech obsahuje také

- a) firmu společnosti;
- b) předmět podnikání nebo činnost společnosti;
- c) určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla;
- d) výši vkladu nebo vkladů připadající na podíl nebo podíly;
- e) výši základního kapitálu;
- f) počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.

Podle paragrafu § 142 je „*Minimální výše vkladu 1Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší. Výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně.*“

Autoři Srpová a Řehoř (2010, s. 78) uvádějí mezi důležitá specifika společnosti s ručením omezeným například: za závazky společnosti ručí společníci pouze do výše nesplacených vkladů; společnost lze založit i k nepodnikatelským účelům; na činnosti společnosti se nemusí osobně podílet všichni společníci, záleží na dohodě; do společnosti je možné vložit i nepeněžitý vklad (auto, nemovitost, zásoby); zapisuje se do obchodního rejstříku; vede účetnictví; svolání valné hromady, aj.

Akciová společnost

Akciová společnost je čistě kapitálovou společností a v zákoně o obchodních korporacích je vymezena paragrafy § 243 až § 551. Zpravidla se zakládá za účelem podnikání, zákon o obchodních korporacích a družstvech však připouští založení akciové společnosti i za jiným účelem než podnikání.

Dle paragrafu § 243 je „*akciovou společností společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Akciové společnosti bývají často nahrazeny zkratkou akc. spol. nebo a.s.*“

Akciová společnost vytváří rezervní fond, který může vytvořit již při svém založení, anebo až v průběhu svého trvání. Zákonem výslovně upravenými orgány akciové společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada, ale i další jiné orgány společnosti.

Dle paragrafu § 246 je výše základního kapitálu akciové společnosti alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR.

Založení akciové společnosti je poměrně komplikovaný a náročný proces. Založit akciovou společnost lze dvěma způsoby:

- s veřejnou nabídkou akcií (sukcesivní);
- bez veřejné nabídky akcií (simultánní).

Mezi specifika akciové společnosti autoři Srpová a Řehoř (2010, s. 81) jmenují následující: akcionáři neručí za závazky společnosti; velmi dobré vnímání obchodními partnery; dobrý přístup ke kapitálu; nutný vysoký kapitál; komplikované a omezující právní úpravy; administrativně náročné založení a řízení společnosti; zákaz konkurence pro členy představenstva; povinné zveřejňování údajů z ověřené účetní závěrky; povinné sestavování výroční zprávy společnosti.

1.2.3 Živnostenské podnikání

Obecným právním předpisem, který v České republice upravuje základní podmínky podnikání fyzických a právnických osob, je zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů. Paragraf § 2, Zákon o živnostenském podnikání definuje živnost následovně: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* Pro provozování živnosti je potřeba získat živnostenské oprávnění.

K provozování živnosti je třeba ověřit, zda jsou splněny všeobecné podmínky:

- dosažení věku 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost – prokazuje se výpisem z rejstříku trestů;
- předložení dokladu o tom, že fyzická osoba nemá vůči územním finančním orgánům státu daňové nedoplatky.

Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací mohou být provozovány při splnění stanovených všeobecných a případně i zvláštních podmínek na základě ohlášení na živnostenském úřadě, koncesované lze provozovat až na základě nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Veber a Srpová (2005, s. 75) uvádějí, že *„ohlašovací živnosti se dále dělí na volné (vyžadují pouze splnění všeobecných podmínek), řemeslné a vázané (pro získání živnostenského listu je nutno prokázat také odbornou způsobilost získanou potřebným vzděláním a praxí).“*

1.3 Společenská odpovědnost v podnikání

V současné době je dle autorů Srpová, Řehoř (2010, s. 29) možné nalézt nejrozšířenější definici o společenské odpovědnosti v „zelené knize“ Evropské unie. Podle zelené knihy se společenská odpovědnost firem definuje jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery¹.

Společensky odpovědné firmy dobrovolně vyvíjejí aktivity a přijímají závazky, které jsou nad rámec jejich povinností vymezených legislativními ustanoveními. Aktivní spolupráce a otevřená komunikace se všemi zúčastněnými skupinami překračuje standardní povinnosti firem chovat se odpovědně vůči svým akcionářům. Kromě akcionářů se vztahuje i na ostatní zájmové skupiny, například stakeholdery. V současnosti již v každé společensky

¹ Stakeholdery jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním (Srpová; Řehoř; 2010, s. 29).

odpovědné firmě, která vytváří nové pozitivní trendy ve společnosti, nechybí mezi zásadními body firemní strategie společenská odpovědnost firem a zohledňuje se při tvorbě firemních hodnot či cílů. Firmy se nesoustředí pouze na krátkodobé ekonomické cíle a zisky, ale jejich pozornost je upřena i na cíle dlouhodobé a dlouhodobou udržitelnost.

V literatuře autoři Srpová a Řehoř (2010, s. 28) uvádějí, že *„společenská odpovědnost firem je moderním konceptem podnikání, který stojí na třech pilířích: ekonomický, sociální a environmentální pilíř (často se uvádí tzv. triple-bottom-line business).“*

2 Podnikatelský plán

Neoddělitelnou součástí přípravných fází spojených se založením společnosti, respektive dceřinou společností, je zpracování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností či fungováním existující společnosti. Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucích let.

2.1 Využití podnikatelského plánu

Podnikatelský plán pomáhá objasnit odpovědi na otázky typu: kde nejlépe realizovat podnikatelský záměr, jaký je účel podnikání a jak dosáhnout požadovaných cílů. Podnikatel (společníci) uvažující o založení společnosti řeší odpovědi na otázky, v čem a jak podnikat a následně tyto úvahy promítnou do podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán může mít dvě podoby – vnitřní a vnější.

Vnitřní (interní) – podnikatelský plán slouží uvnitř firmy jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces. Jedná se o jakýsi nástroj kontroly, zejména v případech, kdy podnikatel společnost zakládá a kdy společnost stojí před výraznými změnami. Obsahuje cíle organizace, jak tyto cíle ekonomicky a technicky uskutečnit a zda jich může být dosaženo v určitém sledovaném období (Veber; Srpová; 2005).

Vnější (externí) – podnikatelský plán vně firmy je nástrojem ke komunikaci s externími subjekty. Tyto subjekty na základě podnikatelského plánu analyzují schopnost společnosti realizovat určené cíle, schopnost splácet své závazky a sledují investiční program. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může výrazně přispět k získání potřebného cizího kapitálu (Veber; Srpová, 2005).

Potřebný kapitál zajišťují a poskytují banky, investiční společnosti, státní instituce, soukromé osoby.

2.2 Zásady pro zpracování

Pro zpracování kvalitního podnikatelského plánu je třeba dbát na obecně platné zásady. Tyto zásady jsou uváděny v každé literatuře jinak. Podle autorů Srpové a Řehoře (2010, s. 60) by podnikatelský plán měl být:

- ❖ **Inovativní** – snaha prokázat, že výrobek nebo služba bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než dosud a lépe než konkurence.
- ❖ **Srozumitelný a stručný** – při sestavování podnikatelského plánu dbát na jednoduchost, srozumitelnost a v uvážené míře stručnost.
- ❖ **Logický a přehledný** – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu by měly na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení si nesmí vzájemně odporovat. Pro přehlednost podnikatelský plán doplňují tabulky, grafy, diagramy, atd.

- ❖ **Pravdivý a reálný** – pravdivost uváděných údajů a reálnost určeného vývoje.
- ❖ **Respektující rizika** – podnikatelský plán znázorňuje budoucí fungování společnosti. Respektování rizik a návrh opatření na jejich eliminaci nebo zmírnění zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

2.3 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a propracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu mohou záviset na tom, zda se nová firma bude zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby. Dalšími faktory ovlivňující rozsah podnikatelského plánu jsou velikost trhu, konkurence a růstový potenciál. (Veber; Srpová, 2005)

Sběr informací – na kvalitě a množství získaných informací závisí kvalita rozhodnutí.

Formální úprava – podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o firmě, proto by měl být vnější vzhled působivý. Je také nutné vyhnout se překlepům a gramatickým chybám. Na první stranu patří obchodní jméno firmy, logo, adresa firmy a kontakt na osobu, která za sestavení plánu odpovídá.

Nepsaným pravidlem bývá, že dříve než začne podnikatel pracovat na sestavení podnikatelského plánu, měl by si položit dvě základní otázky:

1. Co je skutečným cílem podnikání?
2. Který moment podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu?

2.4 Struktura podnikatelského plánu

V literatuře se uvádí několik odlišných názorů, jak by měla struktura podnikatelského plánu vypadat. Neexistuje však řádná pevně daná struktura podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem podnikům, což je dáno především rozdílností organizací a jejich plánů. Jednotlivé struktury podnikatelského plánu se liší především v názvech kapitol, celkový obsah a charakter informací však zůstává stejný a zachovává se jednotný koncept.

Například jednou z mnoha možných struktur podnikatelského plánu může být následující:

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Analýza prostředí

9. Marketingová a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Analýza rizika projektu
13. Přílohy

2.4.1 Titulní list

Na titulní list se uvádí obchodní název a logo společnosti (v případě již existující společnosti), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelé, datum založení, aj. Často se na titulní straně dle autorů Srpové a kol. (2011, s. 15) uvádí prohlášení, že informace obsažené v dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství, tudíž žádná část tohoto dokumentu nesmí být kopírována, reprodukována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

2.4.2 Obsah

Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu se zpravidla uvádí nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění je nepřehledné. Často obsah podnikatelského plánu chybí, avšak právě absence obsahu v takovémto písemném dokumentu výrazně ztěžuje orientaci v dokumentu, to může vést k případnému odrazení investorů podnikatelského záměru.

2.4.3 Úvod

Na úvod se doporučuje uvést, pro koho je podnikatelský plán vyhotoven. Podnikatelský plán nejčastěji bývá zpracován pro potenciálního investora, ale i pro interní účely nebo z důvodu žádosti o úvěr. Úvod se řadí na začátek podnikatelského plánu. Také je vhodné uvádět, zda se jedná například jen o hrubý návrh podnikatelského plánu, obsahující možné rozpracované nedokončené projekty a označit jej například jako verze 1.1. Případnou dokončenou verzi je pak vhodné uvést jako verzi 1.2 s již eliminovanými nedostatky. V případech, kdy se jedná o finální verzi podnikatelského plánu, je vhodné tuto skutečnost ihned v úvodu oznámit.

2.4.4 Shrnutí

Shrnutí není úvod, ale zhuštěný popis obsahu následujících stránek. Srpová a kol. (2011, s. 16) doporučují jako hrubou osnovou shrnutí například následující body:

- ❖ *„Jaké produkty bude společnost poskytovat?*
- ❖ *Proč jsou produkty uvedené společností lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?*
- ❖ *Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.*

- ❖ *Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?*
- ❖ *Finanční informace, kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.“*

Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, bývá zpracováno až jako poslední, tj. v době, kdy je již celý podnikatelský plán hotový, pro lepší vyhotovení a konkretizaci uvedených cílů.

2.4.5 Popis podnikatelské příležitosti

Obhajoba podnikatelské příležitosti, například nalezení mezery na trhu, objevení nového technického principu aj. V této části se uvádí, proč je vhodný okamžik pro realizaci nápadu, uvádí se, kdo bude výrobek či službu potřebovat a jak bude myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku. Srpová a kolektiv (2011, s. 17) uvádějí, že v rámci popisu podnikatelské příležitosti je potřeba se zaměřit zejména na:

- ❖ **popis produktu** (výrobku nebo služby) – určení fyzického vzhledu v případě výrobku, vlastností v případě služby. Při uvedení výrobku na trh nesmí chybět popis vlastností výrobku a k čemu slouží, rovněž je vhodné uvést, zda se jedná o zcela nový výrobek nebo o výrobek, který je již na trhu nabízen. Při nabídce služeb se uvádí princip nabízené služby a její fungování. Je nutné objasnit, jak je služba poskytována a jaké vybavení, zařízení či příslušenství vyžaduje.
- ❖ **konkurenční výhodu produktu** – důkaz, že nabízený produkt či služba je lepší nabídkou pro zákazníka a že se jedná o zajímavější koncepci, profesionálnější servis než u jiných poskytovatelů.
- ❖ **užitek produktu pro zákazníka** – zdůraznění prospěchu plynoucího z nabídky pro zákazníka a proč by zákazník měl nakupovat uvedený produkt. Definování cílové skupiny, trhů, na které se společnost orientuje a zohlednit růstový potenciál trhu.

2.4.6 Cíle firmy a vlastníků

Investoři a další společnosti poskytující kapitál přikládají velkou váhu úspěchu či neúspěchu firmy především managementu firmy. Jednotlivé produkty, technologie nebo trhy mají sice obrovský význam, avšak o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu.

V této části dokumentu je dle Srpové a kol. (2011, s. 17) potřeba zaměřit své úsilí především na:

- cíle firmy;
- cíle vlastníků a manažerů firmy;
- další pracovníky firmy;
- poradce.

Cíle firmy by měly být v podnikatelském plánu stanoveny přibližně na pět let s konkretizací na jeden rok až dva roky. Nejdříve se stručně nastíní historie firmy, uvede se datum založení firmy, právní forma, vlastnická struktura, oblasti činnosti, hlavní produkty aj. Následně se definuje vize, kam bude firma směřovat, kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Od vize jsou poté odvozeny cíle firmy. Stanovené cíle se nejčastěji definují pomocí analýzy *SMART*. Výraz *SMART* je zkratka sestavená z prvních písmen pěti anglických slov a zároveň každé z těchto slov stručně popisuje, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít (Srpová a kol., 2011, s. 18):

Specific – specifické, přesně popsané

Measurable – měřitelné

Achievable – atraktivní, akceptovatelné

Realistic – reálné

Time – bounded – časové ohraničené, termínované

2.4.7 Potenciální trhy

Realizace podnikatelského plánu má šanci být úspěšná v případě existence vhodného trhu a zákazníků, kteří budou mít zájem o nabízené produkty, popř. jejich inovace. Existence potenciálních trhů se prokazuje důkladnou analýzou oboru a trhu. K tomu slouží údaje o velikosti trhu, o obvyklé výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a především o zákaznících.

V podnikatelském plánu se uvádějí informace o celkovém trhu a cílovém trhu. Uvádí se, na který cílový trh v rámci celkového trhu chce podnikatel zacílit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby.

Trh se skládá z pestré škály zákazníků s různými přáními a potřebami. Je nezbytné trh zákazníků vymezit dle podnikatelských představ a zvolit vhodnou strategii pro zaujetí dominantní pozice na trhu. Ke konkrétnímu vymezení trhu slouží tzv. segmentace trhu. Autoři Kotler a Armstrong (2004, s. 103) v literatuře uvádějí, že „*segmentace trhu je rozložení trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami a chováním. Na tyto skupiny je možné působit modifikovaným marketingovým mixem.*“

Po segmentaci trhu následuje výběr cílového trhu, tzv. targeting. Kotler a Armstrong (2004, s. 104) definují targeting jako: „*proces vyhodnocování aktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.*“

Poslední významnou fází sestavování vhodné strategie je tzv. positioning. Positioning je dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 105) „*vymezení produktu vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu. Positioning musí být jasný a odlišovat produkt od ostatních produktů nabízených na trhu.*“



Obrázek 1 – Průběh segmentace, targetingu a positioningu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 326)

Dalším krokem je průzkum trhu (zisk relevantních dat), který je v mnoha případech nákladný a také velice obtížný. Mezi vhodné informační zdroje sloužící k zisku relevantních dat lze zařadit internet, informační materiály statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí, odborné publikace, časopisy, noviny, firemní zprávy.

2.4.8 Analýza prostředí

Firma musí analyzovat trh a prostředí, kterým je obklopena, aby lépe objevila atraktivní obchodní příležitosti. Strategická analýza se provádí vzhledem k prostředí, ve kterém se firma vyskytuje (externí analýza) a vzhledem k strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace (interní analýza).

Podle autorů Kotler a Armstrong (2004, s. 109) „analýza popisuje hlavní rizika a příležitosti pro daný produkt. Umožňuje předvídat vývoj na trhu, který by mohl pozitivně či negativně ovlivnit aktivity firmy a její strategie.“

I. Externí analýza prostředí

Externí analýza slouží k analýze okolí firmy, pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti firmy. Může se dále členit na analýzu mikroprostředí a analýzu makroprostředí.

A. Analýza makroprostředí

Mezi analytické nástroje, které se využívají pro analýzu makroprostředí organizace, patří například PEST(LE) analýza. Výraz PEST(LE) je zkratka sestavená z prvních písmen šesti anglických slov a zároveň každé z těchto slov stručně popisuje, jaký typ vnějších faktorů ovlivňuje:

Political – politické

Economical – ekonomické

Social – sociální

Technological – technologické

Legal – legislativní

Ecological – ekologické (environmentální)

Podstatou PEST(LE) analýzy je dle autorů Korába, Řezňákové a Peterky (2007, s. 48) identifikace nejvýznamnějších jevů každé ze skupiny faktorů, událostí, rizik a vlivů, které ovlivňují organizaci.

B. Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je nejbližší okolí organizace. Je tedy nutné analyzovat tržní okolí organizace (konkurenční prostředí, dodavatelé, místní komunita, apod.), na kterém bude podnikání realizováno.

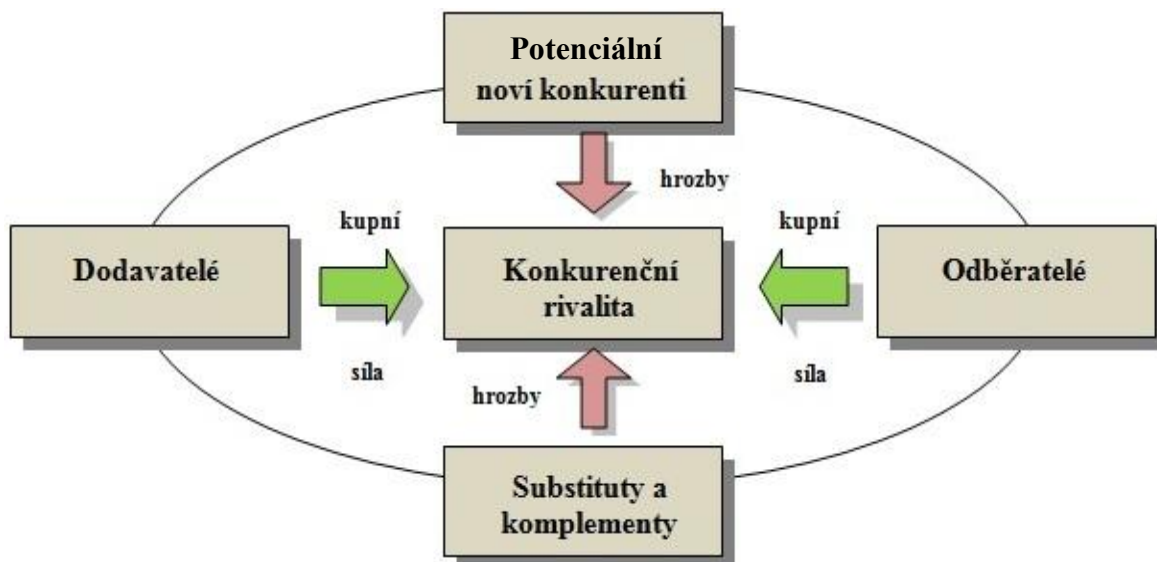
Analýza konkurence

Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je časově i finančně velice náročné je prozkoumat. Firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají stejné nebo podobné produkty, se nazývají skuteční konkurenti. Vedle těchto firem existují potenciální konkurenti, kteří nepředstavují současnou konkurenci, ale mohou být konkurencí v budoucnosti.

Autoři Srpová a kol.(2011, s. 22) rozdělují konkurenci na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy hrající na daném trhu velmi významnou roli, vedlejšími konkurenty jsou pak všechny zbylé organizace, jež nemají dominantní pozici na trhu, ale i okruh zákazníků, který obsluhují. Nezáleží na velikosti firmy, hlavním konkurentem může být například i malá firma, která působí ve stejném regionu a trhu. Po určení konkurence následuje prozkoumání předností a nedostatků. Sledují se kritéria jako obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost apod.

Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem podle uvedených kritérií lze určit konkurenční výhodu jednotlivých firem.

Nástrojem ke zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti tržních sil (Porterův model 5F), který umožňuje určit konkurenční tlaky (rivalitu) na současném trhu, a vytvořit tak informační základnu o tvorbě konkurenční výhody podniku. Schéma Porterova modelu pěti tržních sil je zobrazeno na Obrázku 2.



Obrázek 2 – Porterův model pěti tržních sil

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

II. Interní analýza prostředí

Interní analýza posuzuje dostupné zdroje a schopnosti podniku. Odhaluje přednosti organizace, které pak využije jako konkurenční výhodu.

Analýza zdrojů

Analýza zdrojů odhaduje, jak velký objem zdrojů má organizace k dispozici a jak efektivně je organizace využívá.

Autoři Kovář a Štrach (2003) rozdělují vnitřní zdroje podniku do následujících skupin:

- ❖ Fyzické zdroje – stroje, zařízení, zásoby, hotovost, pozemky, budovy, dopravní prostředky.
- ❖ Lidské zdroje – počet a struktura zaměstnanců, kvalifikace, flexibilita, adaptabilita, motivace k práci.
- ❖ Finanční zdroje – vlastní a cizí zdroje, míra zadluženosti, náklady na kapitál, řízení pohledávek a závazků, vztah s věřiteli a dlužníky.
- ❖ Nehmotné zdroje – licence, patenty, ochranné známky, know-how, pověst podniku, loajalita zaměstnanců, kontakty, organizační kultura, vztahy s akcionáři, bankami, dodavateli.

SWOT analýza

SWOT analýza představuje shrnutí informací zjištěných z vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Výraz *SWOT* je zkratka sestavená z prvních písmen anglických slov a zároveň každé z těchto slov stručně popisuje jednotlivé okruhy, které sleduje:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

Autoři Koráb, Režňáková a Peterka (2007, s. 48) řadí mezi silné stránky lze zařadit například zkušený management, kvalifikované pracovníky, kvalitní servis, v nichž je firma lepší než konkurence.

Slabou stránkou může být například kapitálová síla, nedostatek zkušeností, cenová politika, aj.

Příležitostmi jsou podmínky v prostředí, které jsou příznivé výstupům organizace. Jedná se o změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, nové technologie.

Hrozby jsou podmínky, které jsou nepříznivé výstupům organizace. Jsou to vstupy silných konkurentů na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny a jiné.

2.4.9 Marketingová a obchodní strategie

Jedním ze základních předpokladů úspěchu firmy na trhu je důsledné uplatňování marketingu. V literatuře se lze setkat s několika různými definicemi pojmu marketing. Mezi nejobecnější vymezení patří například charakteristika dle autorů Kotlera a Armstronga (2004, s. 30): „*Marketing je společenský a manažerský proces, s jehož pomocí uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a výměny výrobků a jiných hodnot.*“

Strategický plán definuje poslání firmy a její cíle. Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. Marketingový proces je celek tvořený z vnějších a vnitřních faktorů a vlivů, které působí na přípravu a realizaci marketingové strategie. Součástími marketingového procesu dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 103) jsou:

- ❖ analýza marketingových příležitostí;
- ❖ výběr cílového trhu;
- ❖ koncipování marketingového mixu;
- ❖ realizace marketingové strategie.

Východiskem pro výběr cílového trhu firmy je segmentace trhu (viz. kapitola 2.4.7 Potenciální trhy).

Dalším krokem je rozhodnutí o marketingovém mixu, který bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. Marketingový mix tvoří nástroje, jež se navzájem kombinují. Klasický marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku. Aktivitu lze utřídít do čtyř následujících nástrojů, tzv. 4P:

- produkt (**p**roduct);
- cena (**p**rice);
- distribuce (**p**lace);
- propagace (**p**romotion).

Produktem se rozumí výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu.

Cena představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal.

Distribuce zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným.

Propagace (komunikační politika) zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zákazník koupil.

S rozvojem marketingu v současnosti pochopitelně vznikají i různé modifikace marketingového mixu. Některé firmy používají například marketingový mix v podobě tzv. 7P, kdy se přidávají prvky politicko-společenského rozhodnutí (politics), veřejného mínění (public opinion), lidských zdrojů (people).

V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky a vztahového marketingu se v praxi rozšiřuje také tzv. zákaznický marketingový mix 4C:

- řešení potřeb zákazníka (**c**ustomer solution);
- náklady, které zákazníkovi vznikají (**c**ustomer cost);
- dostupnost řešení (**c**onvenience);
- komunikace (**c**ommunications).

Ke správnému určení marketingové a obchodní strategie slouží podnikatelům marketingové výzkumy, které poskytují informace pomáhající manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.

Marketingový výzkum

V literatuře autoři Kotler a Armstrong (2004, s. 227) definují marketingový výzkum jako „*systematické plánování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.*“

Marketingový výzkum je systém metod a postupů, které umožňují zkoumat téměř všechny aspekty trhu, zákazníků a celé řady dalších faktorů, související se zajištěním podnikatelských aktivit.

Etapy marketingového výzkumu

- ❖ Přípravná etapa
 - definování problému a určení cílů;
 - orientační analýza situace;
 - plán výzkumného projektu.
- ❖ Realizační etapa
 - sběr dat;
 - zpracování dat;
 - analýza dat;
 - interpretace dat;
 - zpráva a její interpretace.

2.4.10 Realizační projektový plán

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je bezpochyby časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Nejprve se určují všechny důležité kroky a aktivity, které se musí v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout a termíny jejich dosažení. K tvorbě takových činností se zpravidla používá úsečkový diagram, který znázorňuje plánované aktivity jako úsečky v diagramu. Z úsečkového diagramu lze později při finančním plánování odvodit výši investičních a osobních výdajů (Srpová a kol., 2011).

2.4.11 Finanční plán

Autoři Koráb, Režňáková a Peterka ve své monografii (2007, s. 127) uvádějí, že „Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.“ Výstupy finančního plánu tvoří zejména výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků aj. Finanční plán určuje objem investic, které budou potřeba pro založení podniku.

Začínající firmy si musí obstarat prostředky na založení firmy, pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku a na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování provozních nákladů do doby, než jsou obdrženy první tržby. Patří mezi ně uhrazení nájmu, mzdy pracovníků, elektřina, plyn, teplo, nakoupené zboží apod.

Výkaz zisku a ztráty

Výsledek hospodaření zachycuje účetní výkaz zisku a ztráty (výsledovka). Výsledovka zachycuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření za určité období, avšak bez ohledu na to, zda vznikají příjmy a výdaje. Na základě informací z výsledovky lze zjistit:

- ❖ obrat podniku;
- ❖ přidanou hodnotu;

- ❖ externí a interní náklady (spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy atd.);
- ❖ provozní, finanční a mimořádné výnosy a náklady²;
- ❖ provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření;
- ❖ rentabilitu tržeb, rentabilitu nákladů (poměrové ukazatele);
- ❖ základ pro vypracování daňového přiznání (výpočet daně).

Z výsledovky firma zjišťuje přehled o efektivnosti hospodaření, a to i v průběhu roku.

Rozvaha

Koráb, Režňáková a Peterka (2007, s. 128) definují rozvahu podniku jako: „*Statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva) k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje.*“ Základní funkcí rozvahy je průběžně a pravidelně informovat o finanční situaci podniku. Rozvaha se sestavuje na základě údajů, které poskytují informace o finanční situaci podniku. Z rozvahy lze získat informace o:

- ❖ objemu, struktury, likvidnosti a opotřebení majetku podniku;
- ❖ struktury zdrojů (kapitálu), ze kterých je majetek financován;
- ❖ finanční situaci podniku a jejím vývoji.

Struktura rozvahy je dána závazně a rozdělena je na aktiva a pasiva.

Majetek - aktiva		=	Kapitál - pasiva		
dlouhodobý	nehmotný		vlastní	vklady majitelů	dlouhodobý
	hmotný			nerozdělený zisk	
	finanční		cizí	dlouhodobé závazky	
krátkodobý	zásoby	krátkodobé závazky		krátkodobý	
	pohledávky				
	prostředky na účtech				
	hotovost				

Tabulka 1 – Základní struktury majetku a zdrojů jeho financování

Zdroj: vlastní zpracování podle Vebera a Srpové (2005, s. 135)

Peněžní toky (Cash flow)

Výkaz o peněžních tocích (cash flow) podává informaci o pohybu peněžních prostředků podniku v souvislosti s jeho podnikatelskou činností za určité období. Důvodem využívání tohoto výkazu je eliminace časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a peněžními prostředky.

Na základě informací z výkazu o peněžních tocích lze zjistit:

² Samostatné vykazování mimořádných nákladů a mimořádných výnosů novela ruší k 1.1.2016. Tyto položky se přesunují do kategorie jiných provozních, resp. ostatních finančních nákladů a jiných provozních, resp. ostatních finančních výnosů.

- ❖ provozní, investiční a finanční peněžní tok;
- ❖ příčiny změny stavu peněžních prostředků;
- ❖ podklady pro finanční analýzu, plánování, propočty efektivnosti investic a oceňování podniku;
- ❖ provozní, investiční a finanční příjmy (lze zjistit pouze přímou metodou);
- ❖ provozní, investiční a finanční výdaje (lze zjistit pouze přímou metodou).

Peněžní toky podniku lze sledovat dvěma způsoby (přímou a nepřímou metodou). Autoři Koráb, Režňáková a Peterka (2007, s. 136) interpretují přímou metodu jako sledování jednotlivých položek příjmů a výdajů peněz za dané období. V praxi se častěji využívá nepřímá metoda (především u velikých daňových subjektů). Nepřímou metodu stejný kolektiv autorů interpretuje jako metodu, která je založena na využití informací o nákladech a výnosech pro účely vykazování pohybu peněz.

Veber a Srpová (2005) uvádějí, že základním kamenem zjišťování peněžního toku je hospodářský výsledek, který se upraví o náklady nesouvisející s výdaji, výnosy nesouvisející s příjmy a i obráceně výdaje nesouvisející s náklady a příjmy nesouvisející s výnosy.

Počáteční stav peněžních prostředků
Zisk po daních a úrocích +
Odpisy + (sníží zisk, ale nejsou výdaj)
Obdobné náklady jako odpisy + (rezervy, opravné položky)
Úbytek pohledávek +
Přírůstek pohledávek -
Úbytek zásob +
Přírůstek zásob -
Úbytek krátkodobých závazků (dluhů) -
Přírůstek krátkodobých dluhů +
CF z provozní činnosti
Úbytek dlouhodobého majetku +
Přírůstek dlouhodobého majetku -
CF z investiční činnosti
Přírůstek dlouhodobých dluhů +
Úbytek dlouhodobých dluhů -
Vklady do vlastního kapitálu +
Výplaty dividend -
CF z finanční činnosti
CF celkem
Konečný stav peněžních prostředků (Počáteční stav peněžních prostředků + CF celkem)

Tabulka 2 – Příklad sestavení výkazu o peněžních tocích nepřímou metodou

Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera a Srpové (2005, s. 139)

2.4.12 Analýza rizika projektu

V této kapitole podnikatelského plánu by měl podnikatel prokázat rozšířené povědomí o silných a slabých stránkách, ale také o příležitostech a hrozbách podnikatelského plánu, k čemuž nejčastěji slouží SWOT analýza, blíže popsaná v kapitole 2.4.8 Analýza prostředí.

S podnikatelským plánem úzce souvisejí i riziko a analýza rizika.

V podnikatelském plánu se podnikatelé zaměřují především na negativní dopady rizika. Autoři Fotr a Hnilica (2014, s. 16) ve své publikaci uvádějí, že z negativního hlediska lze riziko chápat jako možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty, možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce či organizace a také jako nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených cílů. Riziko, které je pouze negativní povahy, je často uváděno pod názvem čisté riziko. Čisté riziko je negativní odchylkou od cíle a je spojeno výhradně s nepříznivými dopady na firmu. V hospodářské praxi však převažuje podnikatelské riziko, které má nejen negativní, ale i pozitivní odchylku. Autoři Fotr a Hnilica (2014, s. 21) riziko dělí například na ovlivnitelná (existuje možnost jeho eliminace či oslabení působením na příčiny) a neovlivnitelná (existuje pouze možnost oslabení jeho negativních dopadů), na vnitřní (vztahuje se k faktorům uvnitř podniku) a vnější (vztahuje se k externím faktorům podnikatelského okolí). Dále je možné dělit riziko dle věcné náplně na technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, kreditní, legislativní, politická, environmentální, informační aj.

Analýza rizika bývá v odborné literatuře často interpretována různě.

Podle autorů Fotra a Hnilici (2014, s. 16) je analýza rizika rozčleněna do dvou fází:

- ❖ Identifikace rizik jakožto jevů, událostí, faktorů, které by mohly mít buď negativní, nebo pozitivní dopady na výsledky aktivit firmy, jejich projektů apod.
- ❖ Stanovení velikosti rizika z hlediska dopadů výskyt rizik na výsledky firemních aktivit projektů a jejich pravděpodobností.

Jestliže jsou rizika identifikována, navrhuje se preventivní opatření u významných rizik, což vede ke snížení konkrétních významných rizik. Mezi opatření ke snížení rizik patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu aj.

Diverzifikace je rozšiřování výrobního programu, zahrnování produktů různé povahy a zaměření do sortimentu. Dělení rizika představuje rozdělení rizika mezi dva, resp. více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci podnikatelského projektu. Další metodou snižování podnikatelského rizika je transfer (přesun) na jiné subjekty (dodavatelé, odběratele, aj.). Speciálním druhem přenosu rizika je tzv. pojištění, které spočívá v tom, že negativní důsledky rizika určité nepříznivé situace se přenáší na pojišťovnu, která kryje

škody či ztráty dle podmínek sjednaných ve smlouvě. Etapový přístup k projektu spočívá v rozčlenění projektu do několika etap (Srpková a kol.; 2011).

Analýzu rizika lze provádět například pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Expertní hodnocení je odborným odhadem významnosti vzhledem k plánovaným cílům firmy. Analýza citlivosti obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, jež jej ovlivňují.

2.4.13 Přílohy

Rozsah příloh závisí na konkrétním vypracovaném podnikatelském plánu. V některých případech může mít i padesát a více stran. Do příloh se zpravidla přikládají následující dokumenty:

- ❖ životopisy klíčových osobností;
- ❖ výpis z obchodního rejstříku;
- ❖ analýza trhu;
- ❖ zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu;
- ❖ podklady z finanční oblasti;
- ❖ obrázky výrobků a prospekty;
- ❖ technické výkresy;
- ❖ důležité smlouvy.

Všechny uvedené dokumenty nejsou vždy vyžadovány a mění se s povahou podnikatelského plánu. Jiné další dokumenty, které nejsou uvedeny, jsou naopak vyžadovány a je nutné je zařadit.

3 Praktická část – Tvorba podnikatelského plánu

V rámci kapitoly Tvorba podnikatelského plánu je nejprve představena společnost Prague dermatocenter, s.r.o., která má již historii a vybudovanou pevnou pozici na českém trhu dermokosmetických produktů.

Cílem praktické části je navrhnout optimální podnikatelský plán pro společnost Prague dermatocenter, s.r.o., která uvažuje o rozšíření zastoupení i mimo síť lékáren Dr. Max a plánuje založit filiálku, tj. přímé zastoupení společnosti Laboratoires Dermatologiques d'Uriage na území České republiky.

Bakalářská práce popisuje reálnou současnou situaci a problém, který ve společnosti nastal. Podnikatelský záměr spočívá v navržení vhodné strategie pro optimální přechod z výhradního zastoupení na novou formu podnikání – přímou filiálku v České republice. Součástí je stručný popis celého podnikatelského záměru a vypracovaná struktura podnikatelského plánu.

3.1 Úvod dokumentu

Účelem vytvořeného dokumentu je poskytnutí dostatku informací investorovi o podnikatelské činnosti a předložení přesvědčivých argumentů, které investorovi potvrdí, že společnost Prague dermatocenter, s.r.o., je schopna rozšířit pole své působnosti na českém trhu a je schopna realizovat přechod z výhradního zastoupení sítě lékáren Dr. Max formou přímého zastoupení značky Uriage na českém trhu, založením vlastní filiálky. Celý podnikatelský plán by měl být realizovatelný do roku 2018.

Podmínkou realizace změny zastoupení je zajištění dostatečné ekonomické návratnosti investovaných finančních prostředků a zejména navýšení kapitálu, které je schopna zajistit mateřská společnost Laboratoires Dermatologiques d'Uriage ve Francii.

3.2 Shrnutí dokumentu

Mateřská společnost Laboratoires Uriage z Francie, výrobce přípravků Uriage, zamýšlí v roce 2018 otevřít vlastní filiálku s dermokosmetickými produkty značky Uriage. Tyto výrobky jsou v ČR v současné době exkluzivně distribuovány v síti lékáren Dr. Max, se kterou má výhradní zástupce Uriage pro ČR, společnost Prague dermatocenter, s.r.o., uzavřenou smlouvu o exkluzivní distribuci.

Nově vzniklá filiálka URIAGE ČR, s.r.o., chce spotřebitelům na českém trhu dermokosmetických produktů nabídnout jedinečné produkty francouzské společnosti Laboratoires Dermatologiques d'Uriage. Produkty jsou vyráběny ve francouzských lázních Uriage a základní výrobní složkou je termální voda Uriage, pocházející z těchto lázní.

Společnost URIAGE ČR, s.r.o., chce potenciální zákazníky zaujmout především funkčními vlastnostmi nabízených produktů a širokou škálou sortimentu.

3.3 Popis podnikatelské příležitosti

Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., byla založena 22. března 2012 v Praze. Vlastníky této společnosti je a Radek Hamerník, který je zároveň také jednatelem. Sídlo společnosti se nachází v Praze Dejvicích (Obchodní rejstřík, 2016).

Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., působí na českém trhu a je výhradním zastupitelem francouzské dermokosmetické značky Uriage. Síť lékáren Dr. Max na českém trhu uzavřela se společností Prague dermatocenter, s.r.o., exkluzivní smlouvu, která vyhrazuje dostupnost veškerých dermokosmetických produktů značky Uriage pouze v lékárnách Dr. Max a v jejich e-shopech. Uzavřením této smlouvy vznikla možnost francouzské značce Uriage efektivně prorazit na český trh.

Současný stav společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., je takový, že veškeré marketingové aktivity společnosti jsou financovány jak samotnou organizací, tak rovněž francouzskou společností Laboratoires Dermatologiques d'Uriage. Dále je společnost marketingově podporována sítí českých lékáren Dr. Max výměnou za nižší nákupní ceny produktů značky Uriage.

Předmětem podnikatelského záměru je úvaha o založení nové společnosti URIAGE ČR, s.r.o., do roku 2018, a to formou přímého zastoupení francouzské značky Uriage, tedy formou založení vlastní filiálky. Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., by dnem založení filiálky ukončila svoji podnikatelskou činnost. Nově vzniklá společnost, filiálka URIAGE ČR, s.r.o., bude fungovat v podstatě jako velkoobchod, který bude nabízet své produkty do maloobchodů (reprezentující lékárny).

3.4 Poslání, vize a cíle firmy

Poslání společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Posláním společnosti URIAGE ČR, s.r.o., je prostřednictvím produktů značky Uriage a mezinárodně uznávané odbornosti uspokojovat potřeby i té nejcitlivější pokožky, a přispět tak ke zkvalitnění života, tedy pomáhat pacientům léčit kožní onemocnění.

Vize společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Základní vizí plánované filiálky je trvalý rozvoj, založený na stabilních vztazích se sítí lékáren Dr. Max a především na funkčních vlastnostech dermokosmetických produktů, neustálém vývoji nových produktů a detailních znalostech potřeb současných i nových potenciálních zákazníků.

Cíle společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Nově vzniklá společnost URIAGE ČR, s.r.o., se chce stát preferovaným dodavatelem dermokosmetických produktů na českém trhu a neustále posilovat a dlouhodobě udržovat postavení mezi předními dodavateli dermokosmetických výrobků na českém trhu.

3.5 Potenciální trhy

Široké portfolio produktů značky Uriage je navrženo pro všechny typy pleti, především pro pacienty s kožními onemocněními, se specifickými požadavky, ale i pro neproblematické typy kůže. Produkty značky Uriage nejsou věkově vymezeny, jsou tedy vhodné pro všechny věkové kategorie, od věku šesti měsíců.

Produkty značky Uriage lze rozdělit do dvou hlavních kategorií. První kategorií jsou výrobky dermokosmetické, druhou kategorií jsou kosmetické výrobky se speciální podkategorií solárních přípravků.

V současnosti má značka Uriage ve svém mezinárodním produktovém portfoliu celkem 20 základních produktových řad. V České republice je nyní dostupných 19 produktových řad a celkem 120 druhů produktů. Jednotlivé produkty se pak dělí dle potřeb pleti. Se zavedením (spuštěním) provozu samostatné filiálky od roku 2018 se počítá s nasazením i poslední dvacáté produktové řady, která prozatím není dostupná na českém trhu. Jedná se o produktovou řadu speciálních produktů určených pouze pro děti a kojence. Příloha 2 obsahuje příklady vybraných produktových řad značky Uriage.

Segmentace

Jednotlivé produktové řady představují základ segmentace trhu. Segmentace trhu slouží k nalezení zákazníků (spotřebitelů), kteří vyhledávají konkrétní produkt, nebo alespoň jemu podobný. Spotřebitelé produktů značky Uriage jsou především pacienti s kožními onemocněními, ale i spotřebitelé pečující o svoji pleť bez kožních problémů.

Dermokosmetická produktová řada, jež odpovídá specifickým kožním problémům (onemocněním), je určena primárně spotřebitelům (pacientům), kteří trpí těmito kožními problémy. Jiným možným kritériem segmentace v této skupině produktů může být od roku 2018 nově zavedená dětská řada dermokosmetických produktů, určena pouze pro děti a kojence od věku šesti měsíců do věku přibližně šesti let. Ideálním zákazníkem se pak stávají rodiče, konkrétně matky.

Spotřebitele kosmetické produktové řady lze dělit převážně jen na základě věku. Dalším možným kritériem dělení spotřebitelů skupiny kosmetických produktů může být sezónní poptávka po solárních přípravcích, převážně v létě. V tomto případě jsou ideálním zákazníkem cestovatelé, vystavující se ostrému slunečnímu záření.

Možným posledním kritériem segmentace trhu je obal produktů značky Uriage. Každý obal přípravku obsahuje na zadní straně speciální druh písma, tzv. Braillovo slepecké písmo, které popisuje základní charakteristiky produktu. Produkty jsou tedy určené i pro nevidomé, slabozraké či osoby se zbytky zraku.

Targeting

Strategie tržního cílení má za úkol vyhodnotit, zda má společnost dostatek prostředků vyhotovit produkty, zda mají produkty potenciál a jak přitažlivé jsou nabízené produktové řady pro spotřebitele.

Produkty, které budou nabízeny společností URIAGE ČR, s.r.o., již mají historii na českém trhu díky společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., působící na českém trhu od roku 2012. Z vlastního průzkumu trhu, ve formě online dotazníku vyplývá, že stávající zákazníci jsou s produkty spokojeni a nemají potíže si za účinky dermokosmetických produktů připlatit. Průzkum ukázal, že s dostupností zboží jsou uživatelé značky Uriage také relativně spokojeni.

Positioning

Positioning, tedy tržní umístění nebo také pozicování, patří mezi nepostradatelné při zavádění produktů na trh. Tržní umístění klade důraz na odlišení produktů od konkurence. Positioningem nazýváme snahu proniknout do mysli zákazníka a být preferovaným obchodníkem.

Značka Uriage by v mysli cílového zákazníka měla být vnímána výhradně jako lékařská kosmetika. Toho chce společnost dosáhnout především funkčními vlastnostmi dermokosmetických produktů na rozdíl od konkurence, která sice mnohdy disponuje silnou emotivní reklamou, ale i produkty bez léčivých účinků.

3.6 Analýza prostředí

Společnost URIAGE ČR, s.r.o., by byla samostatně prodejní a distribuční jednotkou značky Uriage, která by vznikla transformací společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., od ledna roku 2018.

Důvodem přechodu z výhradního zastoupení sítí lékáren Dr. Max je zvýšení poptávky po dermokosmetických přípravcích a rozšíření působnosti na českém trhu i mimo síť lékáren Dr. Max, což povede k nárůstu počtu cílových spotřebitelů a k zvýšení zisku.

V současné době působí na trhu relativně úzký výběr firem, které nabízejí obdobné produkty, jež bude nabízet i společnost URIAGE ČR, s.r.o., a mají dominantní pozici na trhu. Mezi současné přední dodavatele dermokosmetických produktů je dlouhodobě právě i společnost Prague dermatocenter, s.r.o., která by od roku 2018 mohla pokračovat ve své podnikatelské činnosti pod názvem filiálky URIAGE ČR, s.r.o.

Externí analýza

A. Analýza makroprostředí

K analýze makroprostředí je využita metoda PEST analýzy. Prostřednictvím této analýzy jsou identifikovány politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující vnější prostředí společnosti a představující reálné hrozby nebo příležitosti.

V rámci PEST analýzy nejsou zohledněny faktory technologické, neboť společnost URIAGE ČR, s.r.o., se nezabývá výrobou produktů, nýbrž distribucí a prodejem produktů značky Uriage.

Ekonomické faktory

Zvýšení disponibilního příjmu domácností má také vliv na růst indukované spotřeby. Pokud nadále poroste disponibilní důchod domácností, na společnost URIAGE ČR, s.r.o., to bude mít pozitivní dopad, jelikož lze očekávat, že český spotřebitel s vyššími příjmy bude nakupovat kromě nezbytně nutných statků i luxusnější zboží např. ve formě kosmetických produktů.

Vzhledem ke skutečnosti, že plánovaná společnost URIAGE ČR, s.r.o., bude působit jako distributor a prodejce produktů značky Uriage na českém trhu, přičemž veškeré produkty bude nakupovat ve Francii, bude pro společnost velmi důležitý vývoj devízového kurzu eura.

Česká národní banka uplatňuje od 7. listopadu 2013 devízové intervence, jejichž cílem je oslabit kurz české koruny. Snahou je udržet kurz okolo hladiny 27 CZK/EUR. Oslabení kurzu je velmi nevýhodné pro všechny importéry, jelikož se zvyšuje cena statků nakupovaných v zahraničí. Přesné datum ukončení intervenčních opatření není známo.

S touto skutečností souvisí i fakt, že by pro společnost URIAGE ČR, s.r.o., byl velmi výhodný vstup České republiky do eurozóny (respektive zavedení měny eura v ČR). V současnosti se ale zavedení eura v České republice neustále odsouvá. Podle expertů je hypoteticky možné euro přijmout nejdříve v roce 2020. Díky intervencím ČNB, které vedou k oslabení české koruny a prodražení produktů vyráběných ve Francii, bude společnost znevýhodněna.

Politicko-právní faktory

Společnost URIAGE ČR, s.r.o., bude podnikat výhradně na území České republiky. Podnikání je silně ovlivněno politicko-právním prostředím České republiky a zdejší legislativou. Současná situace v České republice, ale i v celé Evropské unii, je vcelku stabilní, byť lze do budoucna očekávat změny vyvolané současnou migrační krizí.

Česká republika, ale ani ostatní členské státy Evropské unie, v současnosti neuvažují o vystoupení z EU a s největší pravděpodobností nebudou následovat příklad Velké Británie,

kteřá vystoupila z EU dne 23. června 2016 především kvůli vyhrocené situaci okolo migrační krize.

Vystoupení ČR z Evropské unie by mělo za následek drastický dopad na většinu podnikatelů v České republice, zejména importéry a exportéry. Společnost URIAGE ČR, s.r.o., bude importérem a veškeré tržby budou závislé na dovozu zboží z Francie. Vystoupení České republiky z EU by výrazně ovlivnilo podnikatelskou činnost. Značně by byl omezen mezinárodní obchod a s tím spojené omezení pohybu osob, zboží, služeb a samozřejmě i kapitálu.

Zamýšlená filiálka URIAGE ČR, s.r.o., bude právníčkou osobou a na zisk společnosti tedy bude mít vliv výše daně z příjmu právníčkých osob, která v roce 2016 činí 19 % a v blízké budoucnosti není plánováno snížení výše této daně. Lze tedy předpokládat, že výše daně z příjmu právníčkých osob bude obdobná i v roce 2018.

URIAGE ČR, s.r.o., bude plátcem daně z přidané hodnoty, z tohoto důvodu je podnikání ovlivněno výší daně z přidané hodnoty, která má bezprostřední vliv na prodejní ceny produktů. Dermokosmetické produkty spadají do základní sazby daně, která v roce 2016 činí 21 %.

Společnost URIAGE ČR, s.r.o., bude rovněž zaměstnavatelem, a je tedy nezbytné, aby pravidelně dodržovala výši odvodů, které musí za zaměstnance odvést státu. V roce 2016 je každý zaměstnavatel povinen z hrubé mzdy odvést 25 % na sociální pojištění a 13,5 % na zdravotní pojištění. Povinností každého zaměstnavatele je rovněž odvod daně z příjmu fyzických osob za zaměstnance ve výši 15 %

Sociálně-kulturní faktory

Stále nevyřešeným problémem české společnosti jsou příjmy českých spotřebitelů, respektive českých rodin, které úzce souvisí s nákupním rozhodováním každého spotřebitele. Neustále roste propad mezi elitní a střední (nižší) vrstvou společnosti. Spotřebitelé, s existenčními problémy, s velkými obtížemi naplňují své základní fyziologické potřeby. Nákup luxusních kosmetických (dermokosmetických) produktů je pro tyto spotřebitele v podstatě nereálný, ba dokonce nepotřebný.

Ideálním zákazníčkem společnosti URIAGE ČR, s.r.o., jsou pacienti s kožními onemocněními, pro které jsou produkty značky Uriage primárně určeny. Mezi nejrozšířenější kožní nemoci současnosti patří atopická dermatitida. Dle Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS ČR) v roce 2015 dermatovenerologové evidovali celkem 198 840 pacientů s onemocněním atopické dermatitidy. Vzhledem k této skutečnosti lze odhadnout vysokou spotřebu a poptávku po produktech s léčivými účinky.

Rovněž neustále roste zájem spotřebitelů o zdravý životní styl. Spotřebitelé se začínají zajímat nejen o původ a složení potravin, ale i o složení kosmetických produktů. Pro

společnost URIAGE ČR, s.r.o., tento fakt představuje velkou příležitost, jelikož produkty značky Uriage mají kvalitnější složení a jsou šetrnější k pokožce spotřebitele ve srovnání s běžnými kosmetickými produkty. Dalším trendem současné společnosti je nárůst počtu spotřebitelů mužského pohlaví, kteří aktivně dbají o svůj vzhled a pravidelně používají kosmetické přípravky.

B. Analýza mikroprostředí

Prostřednictvím Porterova modelu pěti tržních sil jsou popsány konkurenční tlaky (rivalita) na současném trhu, příležitosti (kupní síla) a hrozby vyskytující se v bezprostředním okolí společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Konkurenční rivalita stávajících firem v odvětví

Přímou konkurencí značky Uriage na českém trhu dermokosmetických produktů jsou značky La Roche Posay, Vichy, Avène a Bioderma. Nejedná se o rivalitu mezi společnostmi prodávajícími tyto produkty, ale o rivalitu značek dostupných (nabízených) na trhu. Uvedené značky mají na trhu dermokosmetických produktů velký tržní podíl, a představují tak pro společnost URIAGE ČR, s.r.o., reprezentující značku Uriage, velké ohrožení.

Značka Avène je součástí francouzského koncernu Pierre Fabre, zabývající se oblastí dermokosmetiky a farmacie. V roce 2014 společnost investovala 4 % ze svého celkového obratu prodeje přípravků do výzkumu a vývoje, což vedlo ke zvýšení produkce a výsledku hospodaření. Avène není jedinou dermokosmetickou značkou koncernu Pierre Fabre. Pierre Fabre je vlastníkem ještě dalších devíti dermokosmetických značek, které ale nepředstavují pro značku Uriage silnou hrozbu, jako značka Avène. V České republice značka Avène není preferovanou dermokosmetickou značkou, ale ve Francii má nejvyšší tržní podíl na trhu dermokosmetických přípravků.

Značka La Roche Posay patří do francouzského koncernu L'Oréal, největšího producenta kosmetiky na světě. Koncern čítá 28 mezinárodních kosmetických značek dostupných ve více než 130 zemích světa. Konkrétně pak značky La Roche Posay a Vichy tvoří společně divizi aktivní kosmetiky, jež je prodávána v lékárnách po celém světě a u vybraných dermatologů a je považována za světového lídra v oblasti dermokosmetiky. V České republice se spotřebitelé setkávají častěji s produkty značky Vichy nežli s produkty La Roche Posay, tudíž tato značka představuje větší hrozbu pro značku Uriage. V očích veřejnosti je značka Vichy chybně považována za dermokosmetické produkty, ve skutečnosti nabízí pouze kosmetické produkty, bez obsahu léčivých látek. Velká síla značky Vichy spočívá zejména v masivní marketingové komunikaci, naopak síla značky La Roche Posay spočívá zejména ve velké míře v propagaci dermatology.

Významné postavení na českém trhu dermokosmetických produktů zaujímá také značka Bioderma, patřící francouzské společnosti Laboratoire BIODERMA. Síla této značky

spočívá především v marketingových kampaních cílených především na dermatology, kteří tyto produkty ve velké míře doporučují.

Relativně nově fungujícím konkurentem v oblasti dermokosmetiky je značka SynCare, která již na trhu působí několik let, ale teprve od roku 2016 se stávají produkty značky SynCare vyhledávané koncovými spotřebiteli. Je to dáno především dobře zacílenou marketingovou kampaní a funkčními vlastnostmi.

Další konkurenceschopnou značkou na českém trhu je značka Eucerin, spadající do německého koncernu Beiersdorf. Pod koncern Beiersdorf patří například i značky Nivea a Labello. Značku Eucerin lze tedy považovat rovněž za významnou hrozbu pro značku Uriage.

Český trh dermokosmetických produktů je velmi rozmanitý a je zde zastoupeno velké množství dermokosmetických značek. Ve finále se ale v podstatě jedná o konsolidované odvětví, v němž největší roli hrají nejvlivnější světové koncerny, které zaujímají dominantní tržní podíl. Největšími konkurenty pro společnost URIAGE ČR, s.r.o., jsou koncerny L'Oréal, Pierre Fabre, Laboratoire BIODERMA a Beiersdorf. Tyto koncerny představují veliké ohrožení pro filiálku URIAGE ČR, s.r.o., neboť veškeré produkty spadající pod záštitu největších světových koncernů v oblasti kosmetiky mají značnou výhodu. Vlastní obrovské finanční prostředky, které mohou investovat do výzkumu a vývoje nových produktů, marketingové oblasti, aj. Uvedení konkurenti mají rovněž vybudovanou mezinárodní image a jejich produkty jsou dostupné téměř ve všech českých lékárnách. Ostatní značky, které nespádají do těchto koncernů, mají na trhu velmi těžkou pozici a jsou velmi málo konkurenceschopné.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Většina dominujících dermokosmetických světových značek již funguje na českém trhu, přesto neustále existuje hrozba vstupu nových konkurentů.

Mezi největší hrozby patří jednoznačně španělský lídr v oblasti dermokosmetiky ISDIN, preferovaná značka i v zemích Latinské Ameriky. Ve střední Evropě je značka ISDIN dostupná pouze v Německu. Produktové portfolio značky ISDIN je velmi podobné značce Uriage.

Další potenciální hrozbou v podobě nového konkurenta je francouzský výrobce dermokosmetických produktů Expanscience. Expanscience má ve svém produktovém portfoliu dvě dermokosmetické značky Mustela a Noviderm. Tyto dvě značky představují konkurenci značky Uriage především v produktových řadách určených pro děti a problematickou pleť. Mustela slouží k péči o dětskou pokožku a Noviderm se specializuje na aknézní pleť (Expanscience laboratories, 2016).

Existuje zajisté i mnoho dalších konkurentů působících v zahraničí, jež zaujímají dominantní pozici daného státu, ale tyto značky v blízké budoucnosti neuvažují o vstupu na český trh. Případné další hrozby vstupu nových konkurentů spočívají především ve vzniku nové dermokosmetické značky. Šance na vznik a proniknutí nových konkurenčních značek na český trh je velice nízká, neboť je značně ovlivňují jisté bariéry trhu. Nadnárodní koncerny, které zastupují nejsilnější značky na českém dermokosmetickém trhu, disponují obrovskými finančními prostředky, jež investují do vývoje, výzkumu, marketingu, apod. Tyto značky navíc mají dlouholeté zkušenosti, řadu patentů, vybudovanou image a například i distribuční kanály, které využívají. Z uvedených důvodů může nová značka, která není součástí tak silného koncernu, jen velmi obtížně proniknout na trh a být konkurenceschopná.

Hrozba vstupu substitutů a komplementů

Substituty jsou veškeré dermokosmetické produkty, které plní stejnou funkci. Za největší hrozbu lze považovat přírodní kosmetické produkty, například značky Alverde, Saloos, Lavera, aj., které podobně jako dermokosmetika neobsahují syntetická barviva, konzervační a vonné látky. Produkty těchto značek jsou běžně k dostání v drogeriích.

Uvedené značky lze rozšířit například o konvenční značky Balea, Nivea, L'Oreál, aj., které neobsahují barviva, alkohol či parabeny, ale obsahují ve vysoké míře dráždivé látky, které mají negativní účinky na pleť.

Substituty mohou být i přípravky z kokosového či olivového oleje, jež se získávají z potravinářského průmyslu a slouží nejen k přípravě pokrmů, ale také k péči o pleť a vlasy.

Kupní síla odběratelů

Do konce roku 2017, bude společnost Prague dermatocenter, s.r.o., dodávat zboží pouze jednomu výhradnímu odběrateli, a sice do sítě lékáren Dr. Max. Síť lékáren Dr. Max zaujímá na českém trhu s lékárnami dominantní postavení, což se odráží na určování cen produktů, dodacích podmínkách apod. Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., je plně závislá na fungování svého jediného výhradního odběratele.

V roce 2018 založení nové filiálky URIAGE ČR, s.r.o., a rozšíření distribuce i do ostatních lékáren, výrazně ovlivní výši tržeb a zisku. Změna souvisí se zrušením výhradního zastoupení sítě lékáren Dr. Max, která i nadále bude moci nabízet produkty značky Uriage, ale za jiných podmínek, které pravděpodobně povedou ke změně přístupu odběratele Dr. Max. Lékárny Dr. Max se mohou rozhodnout snížit nákup produktů značky Uriage či například úplně zrušit, což bude mít negativní dopad pro společnost URIAGE ČR, s.r.o. Tento možný negativní dopad bude kompenzován tím, že se zboží Uriage bude prodávat i v jiných lékárnách, než jen v síti lékáren Dr. Max.

Nově vzniklá filiálka již nebude nadále prosazovat politiku výhradního zastoupení a bude tedy moci expandovat i do jiných sítí lékáren, což může vést ke zvýšení tržeb. Mezi nejvýznamnější kandidáty na českém trhu jsou síť lékáren Benu, Pharmapoint, síť lékáren Levná lékárna, nově vzniklá síť lékáren Harmonia, aj. Aktuálně se na území České republiky nachází přibližně 2500 poboček lékáren.

Kupní síla dodavatelů

Zvažovaná společnost URIAGE ČR, s.r.o., bude distribuovat výhradně zboží mateřské francouzské společnosti Laboratoires Dermatologiques d'Uriage, která je výrobcem produktů značky Uriage.

Podnikání společnosti URIAGE ČR, s.r.o., bude založeno výhradně na distribuci a prodeji produktů značky Uriage v České republice, tudíž je společnost závislá na svém dodavateli. Dodavatel si je však plně vědom svého postavení, a umožňuje mu to tak stanovovat vlastní podmínky, které jsou výhodné především pro něj, například ve formě nákupních cen produktů, aj.

Interní analýza

Interní analýza dokáže posoudit dostupné zdroje a schopnosti podniku. Pomocí analýzy SWOT odhaluje silné a slabé stránky závodu, příležitosti a hrozby okolí.

Analýzou zdrojů lze posoudit, jak velký objem zdrojů má závod k dispozici, jak efektivně je se zdroji hospodařeno.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kvalita a funkční vlastnosti produktů ➤ Obchodní značka, reputace 		<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanční síla ➤ Reklama a propagace ➤ Cenová strategie 	
S	W		
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inovace služeb a produktů ➤ Rozvoj a využití nových trhů (diverzifikace, expanze) ➤ Malý počet konkurentů 		<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Konkurence, vstup nových konkurentů ➤ Změna legislativy ➤ Bariéry vstupu do odvětví ➤ Proniknutí produktů na nové trhy 	
O	T		

Obrázek 3 – SWOT analýza plánované filiálky

Zdroj: Vlastní zpracování dle Srpové a kolektiv (2011, s. 84)

Na Obrázku 3 jsou určeny silné a slabé stránky plánované filiálky URIAGE ČR, s.r.o., možné příležitosti a hrozby z okolí společnosti, pomocí SWOT analýzy.

V praxi se často využívá i analýza hodnotového řetězce, která určuje vnitřní schopnosti podniku a její podstatou je analyzování primárních a podpůrných aktivit společnosti. Často do hodnotového řetězce vstupují i dodavatelé a odběratelé.

3.7 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie vychází z podnikových cílů a marketingových cílů společnosti URIAGE ČR, s.r.o. Tyto marketingové cíle musí být stanoveny tak, aby přispěly k prosperitě společnosti a aby byla možná jejich realizace. Aktuálně společnost Prague dermatocenter, s.r.o., zaujímá 5 % českého dermokosmetického trhu.

Podnikový cíl:

- ❖ Do dvou až tří let se zařadit mezi tři nejprodávanější dermokosmetické značky na českém trhu.

Marketingové cíle pro rok 2018:

- ❖ Zdvojnásobit tržní podíl, tedy zvýšit zaujetí pozice na trhu z 5 % na 10 %.
- ❖ Od roku 2018 zahájit prodej dětské produktové řady.
- ❖ Zvýšit současné povědomí o značce Uriage na českém trhu o 15 %.
- ❖ Navýšit počet lékárníků a dermatologů, se kterými společnost spolupracuje.

Vzhledem k současné pozici společnosti na českém trhu, je vhodné využít strategii tržní penetrace, pokud společnost chce, aby nadále rostly její tržby. Pro nově vzniklou filiálku URIAGE ČR, s.r.o., to znamená snahu zvýšit tržní podíl na současném trhu, na kterém se nachází a nabízet již zavedené produkty, které již nabízí ve svém produktovém portfoliu. Nemá tedy smysl zavádět zcela nové produkty, které spotřebitel nezná a pravděpodobně o ně nebude jevit zájem.

Nejčastěji využívaný nástroj marketingové strategie je tzv. Marketingový mix – 4P, jehož součástí tvoří tyto prvky: produkt, cena, distribuce, komunikace.

I. Produkt

První prvek marketingového mixu, který je vytvořen veškerými výrobky a službami, ale i zkušenostmi, osobami, místy, informacemi, zkrátka vším, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání zákazníka.

Značka Uriage

Značka Uriage byla založena v roce 1992 společností Laboratoires Dermatologiques d'Uriage ve Francii. Veškeré produkty této značky jsou vyráběny ve francouzských lázních Uriage, nacházející se v okolí Grenoble. Základní výrobní složku tvoří termální voda Uriage pocházející z těchto lázní (Uriage, 2016).



Obrázek 4 – Logo značky Uriage

Zdroj: Mumtofive.com/uriage-skincare-giveaway/

V roce 2011 se společnost Laboratoires Dermatologiques d'Uriage stala součástí mezinárodního koncernu Puig, předním zástupcem v odvětví módy a parfumerie. Zastupuje prestižní značky, mezi které patří například Valentino, Prada, Nina Ricci, aj.

Společnost Laboratoires Dermatologiques d'Uriage provádí vlastní biotechnologické výzkumy, v rámci nichž vyvíjí nové účinné a léčivé látky. Do tohoto výzkumu ročně investuje 5 % ze svého ročního rozpočtu. Příkladem může být vývoj produktové řady Hyséac, která je určena pro péči o akné a pleť.

Značka Uriage již vlastní tři unikátní patenty, například TLR2 Regul Komplex, který dokáže regulovat záněť. Produkty Uriage neobsahují parabeny, jsou hypoalergenní, nekomedogenní a obsahují minimální množství konzervačních látek. Mezi přednost značky Uriage bezpochyby také patří fakt, že ani jeden produkt není testován na zvířatech.

Termální voda Uriage

Veškeré produkty značky Uriage jsou vyrobeny z termální vody Uriage, která svými jedinečnými vlastnostmi představuje hlavní zdroj konkurenční výhody společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Termální voda musí splňovat určité charakteristiky. Musí se jednat o přirozeně vyskytující se podzemní vodu původní čistoty, která musí splňovat alespoň jedno z následujících kritérií:

- ❖ Obsah alespoň 1g/l rozpuštěných pevných látek,
- ❖ obsah 1g/l rozpuštěného oxidu uhličitého,
- ❖ obsah jiného zdraví prospěšného významného chemického prvku,
- ❖ u vývěru dosahuje přirozené teploty vyšší než 20°C,
- ❖ má radioaktivitu radonu nad 1500 bq/l.

Termální voda Uriage splňuje uvedená kritéria. Vyvěrá ve výšce 422 m. n. m. při teplotě 28°C, obsahuje 11 g/l minerálních látek a stopy radonu.

II. Cena

Trh s dermokosmetickými produkty ovlivňuje finální ceny produktů v České republice. Prodejní cena produktů značky Uriage se odvíjí od nákupní ceny produktů, kterou stanovuje francouzská společnost Laboratoires Dermatologiques d'Uriage.

Tato nákupní cena je dále navýšena o marži společnosti URIAGE ČR, s.r.o., a potažmo marži lékáren nabízejících produkty značky Uriage. Výsledná cena je pak ještě korigována na základě cen přímých konkurentů.

III. Distribuce

Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., využívá strategii selektivní distribuce. Produkty značky Uriage jsou na českém trhu dostupné do roku 2018 pouze v síti lékáren Dr. Max, v kamenných prodejnách a v e-shopech.

Společnost Prague dermatocenter, s.r.o., působí jako mezičlánek mezi výrobcem produktů značky Uriage, společností Laboratoires Dermatologiques d'Uriage, a prodejcem produktů značky Uriage, tedy lékárnami Dr. Max.

Využití distribučních kanálů sítě lékáren Dr. Max pro společnost Prague dermatocenter, s.r.o., představuje řadu výhod. Společnost Dr. Max vlastní v současnosti 15 % všech veřejných lékáren v České republice, konkrétně se jedná o 375 poboček a tvoří tak největší lékárenskou síť na českém trhu.

Od roku 2018 by již nově vzniklá filiálka URIAGE ČR, s.r.o., nebyla pouhým mezičlánkem, ale přímým distributorem, který bude aplikovat intenzivní distribuční strategii a bude nabízet své produkty do všech možných lékáren, případně i do vybraných exkluzivních drogerií. To může vést ke zvýšení prodeje produktů značky Uriage, ale nese to i jisté riziko v podobě ztráty zákazníků, jež jsou zvyklí nakupovat své přípravky výhradně v síti lékáren Dr. Max. Intenzita výskytu produktů značky Uriage v kamenných prodejnách pak plně závisí na schopnostech obchodního zástupce společnosti URIAGE ČR s.r.o.

Plánovaná distribuční cesta filiálky URIAGE ČR, s.r.o., začíná ve Francii ve společnosti Laboratoires Dermatologiques d'Uriage, odkud pomocí třetí strany, českým speditérem Jipocar spol. s.r.o., jsou přepraveny produkty značky Uriage do České republiky, konkrétně k mezičlánku Balino, a.s., který má na svědomí veškeré balení, etiketování a skladování zásilek. Ze společnosti Balino, a.s., je zboží vyzvednuto společností ViaPharma, s.r.o., (sesterská společnost sítě lékáren Dr. Max, pod záštitou České lékárenské a.s.) jež rozváží veškeré zboží do sítě lékáren Dr. Max a dalších lékáren. Uvažuje se o změně logistického partnera, která by pokrývala tisk etiket, faktur a rozvoz na konkrétní adresy, neboť současný mezičlánek Balino, a.s., je kapacitně nedostačující.

IV. Komunikace

Dosavadní komunikační strategie společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., je kombinací Pull & Push strategie. Prodej svých produktů se snaží podporovat především v sítích lékáren Dr. Max, prostřednictvím lékárenského personálu, ale rovněž přímo u koncových zákazníků, za pomoci promočních akcí, ale i sociálních sítí, či e-shopu. Důležitým článkem je i podpora prodeje prostřednictvím dermatologů.

Založením filiálky URIAGE ČR, s.r.o., v roce 2018 by se již nevyužívalo pouze lékárenského personálu a e-shopu lékáren Dr. Max, ale i jiných lékáren, kde bude velmi důležitá znalost lékárníků produktů značky Uriage.

Osobní prodej je klíčovou formou komunikace společnosti se zákazníkem. V tomto ohledu je nezbytně důležité mít kvalitně proškolený a informovaný personál, který má dostatečné znalosti o nabízených produktech, aby mohl zákazníkovi (pacientovi) doporučit nejvhodnější přípravek. V mnoha případech se spotřebitel dozví o produktech Uriage a jejich účincích právě od lékárníků. Informovanost a vzdělanost personálu zajišťuje společnost Prague dermatocenter, s.r.o., v blízké budoucnosti společnost URIAGE ČR, s.r.o., prostřednictvím realizovaných školení.

Ke zvýšení motivace k prodeji produktů značky Uriage (prozatím jen v sítích lékáren Dr. Max) vymyslela společnost Prague dermatocenter, s.r.o., (od roku 2018 plánovaná filiálka URIAGE ČR, s.r.o.) soutěž pro pobočky lékáren, které za období čtvrt roku prodají největší objem produktů značky Uriage, a tak získají pro své zaměstnance relaxační a vzdělávací čtyřdenní pobyt v lázních Uriage.

K podpoře prodeje společnost rovněž využívá různé promoční akce v podobě slev, výhodných balení, apod. Využívání těchto nástrojů ale mnohdy vede i k negativním dopadům na společnost. Zákazníci si snadno navynou na slevy či zvýhodněná balení a odmítají pak produkty nakupovat za standardní cenu.

Neodlučitelnou složkou interaktivní komunikace je online komunikace společnosti se zákazníky, která probíhá prostřednictvím oficiálních internetových stránek (www.uraige.com), sociálních sítí Facebook (Uriage), Instagram (@Uriageczech), dále například prostřednictvím YouTube kanálů, newsletteru a blogů na serveru blogerky.cz.

3.8 Finanční plán

Finanční plánování je nejdůležitější složkou podnikatelského plánu. Potenciální investoři této část podnikatelského plánu věnují největší pozornost. Kvalitní finanční plán zajišťuje příjem finančních prostředků od investorů a dává tak impuls k realizaci podnikatelského záměru. Je tedy nezbytně nutné, aby každý podnikatel promítl svůj podnikatelský záměr do finanční podoby.

Finanční plán plánované filiálky URIAGE ČR, s.r.o., vychází z osvědčeného konceptu společnosti Prague dermatocenter, s.r.o. Poskytnuté údaje z předchozích let finančního hospodaření bylo nutné modifikovat tak, aby s nimi bylo možné pracovat v následujících letech, nicméně posloužily jako výchozí bod pro vybudování finančního plánu filiálky URIAGE ČR, s.r.o.

Vyhotovený finanční plán se skládá ze tří hlavních okruhů, které je nutné sledovat. Prvním okruhem je struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o. pro rok 2018, 2019 a 2020.

Druhý okruh se zabývá podrobným popisem a řízením marketingových nákladů sledovaných období. Všechny položky obsažené v prvním a druhém okruhu jsou pak promítnuty ve finančním plánu pro rok 2018, 2019, 2020 a zohledňuje tři možné varianty vývoje trhu, tedy pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu.

Struktura ceny spol. URIAGE ČR, s.r.o. pro rok 2018			
			Zaokrouhlení
Průměrná prodejní cena zboží (vč. DPH) v lékárně		400,00 Kč	400,00 Kč
DPH	21%		
Cena bez daně		330,58 Kč	330,00 Kč
Marže lékáren	37%		
Prodejní cena spol. URIAGE ČR, s.r.o.		208,26 Kč	210,00 Kč
Bonus lékárnám na podporu prodeje	38%	79,14 Kč	79,00 Kč
Čistý obrat spol. URIAGE ČR, s.r.o.		129,12 Kč	129,00 Kč
Marže spol. URIAGE ČR, s.r.o.	67%		
Pořizovací cena z výroby		86,08 Kč	86,00 Kč
Hrubý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o.		43,04 Kč	43,00 Kč
Režijní náklady	20%		
EBIT (zisk před zdaněním)		34,43 Kč	34,00 Kč
Čistý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o., z jednoho výrobku	19%	27,89 Kč	27,00 Kč

Tabulka 3 – Struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2018

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 3 zobrazuje strukturu ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2018. V tomto roce při průměrné prodejní ceně jednoho kusu zboží značky Uriage v lékárnách 400 Kč, je čistý zisk společnosti URIAGE ČR, s.r.o., z jednoho výrobku přibližně 27 Kč. Pořizovací cena téhož produktu z výroby činí přibližně 86 Kč a nabízen je lékárnám za cenu přibližně 210 Kč. Z prodejní ceny jednoho kusu výrobku společnost URIAGE ČR, s.r.o., poskytuje 38% bonus lékárnám na marketingové kampaně, respektive na podporu prodeje. Lékárný za tento poskytnutý bonus musí investovat do komodit na podporu prodeje produktů značky Uriage, například polepy, instalace loga, tištěné materiály, reklama v časopisech, vystavení, PR podpora, organizovaná školení personálu lékáren, apod.

Struktura ceny spol. URIAGE ČR, s.r.o. pro rok 2019 (růst inflace od roku 2018)			
			Zaokrouhlení
Průměrná prodejní cena zboží (vč. DPH) v lékárně		420,00 Kč	420,00 Kč
DPH	21%		
Cena bez daně		347,11 Kč	347,00 Kč
Marže lékáren	37%		
Prodejní cena pro spol. URIAGE ČR, s.r.o.		218,68 Kč	220,00 Kč
Bonus lékárnám na podporu prodeje	38%	83,10 Kč	83,00 Kč
Čistý obrat spol. URIAGE ČR, s.r.o.		135,58 Kč	136,00 Kč
Marže spol. URIAGE ČR, s.r.o.	67%		
Požizovací cena z výroby		90,39 Kč	90,00 Kč
Hrubý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o.		45,19 Kč	45,00 Kč
Režijní náklady	20%		
EBIT (zisk před zdaněním)		36,15 Kč	36,00 Kč
Čistý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o., z jednoho výrobku	19%	29,29 Kč	29,00 Kč

Tabulka 4 – Struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 4 zobrazuje totožnou strukturu ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., ale pro rok 2019. V tomto roce je zohledněn nárůst inflace a předpokládá se nárůst prodejních i pořizovacích cen produktů. Zde při průměrné prodejní ceně 420 Kč jednoho kusu zboží značky Uriage v lékárnách je čistý zisk společnosti URIAGE ČR, s.r.o., z jednoho výrobku přibližně 29 Kč. Pořizovací cena téhož produktu z výroby již narostla na 90 Kč a nabízen je lékárnám za cenu blížíící se 220 Kč. Z prodejní ceny jednoho kusu výrobku společnost URIAGE ČR, s.r.o., opět poskytuje 38% bonus lékárnám.

Struktura ceny spol. URIAGE ČR, s.r.o. pro rok 2020 (růst inflace od roku 2019)			
			Zaokrouhlení
Průměrná prodejní cena zboží (vč. DPH) v lékárně		440,00 Kč	440,00 Kč
DPH	21%		
Cena bez daně		363,64 Kč	364,00 Kč
Marže lékáren	37%		
Prodejní cena zboží spol. URIAGE ČR, s.r.o.		229,09 Kč	230,00 Kč
Bonus lékárnám na podporu prodeje	38%	87,05 Kč	87,00 Kč
Čistý obrat spol. URIAGE ČR, s.r.o.		142,04 Kč	142,00 Kč
Marže spol. URIAGE ČR, s.r.o.	67%		
Požizovací cena z výroby		94,69 Kč	95,00 Kč
Hrubý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o.		47,35 Kč	47,00 Kč
Režijní náklady	20%		
EBIT (zisk před zdaněním)		37,88 Kč	38,00 Kč
Čistý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o., z jednoho výrobku	19%	30,68 Kč	30,00 Kč

Tabulka 5 – Struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 5 opět zobrazuje totožnou strukturu ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., ale tentokrát pro rok 2020. I v tomto roce je zohledněn nárůst inflace od roku 2019 a předpokládá se nárůst prodejních i pořizovacích cen produktů. Uvažuje se, že průměrná prodejní cena jednoho produktu značky Uriage v lékárnách poroste na 440 Kč. Čistý zisk společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pak z jednoho výrobku činí přibližně 30 Kč. Pořizovací cena téhož produktu naroste na 95 Kč a prodávat se lékárnám bude za cenu přibližně 230 Kč. Z prodejní ceny jednoho kusu výrobku společnost URIAGE ČR, s.r.o., opět poskytne 38% bonus lékárnám na podporu prodeje.

V následující Tabulce 6 je podrobně popsán plánovaný vývoj marketingových nákladů v letech 2018, 2019 a 2020. Fialově jsou zobrazeny nepřímé marketingové náklady společnosti URIAGE ČR, s.r.o., formou odvedeného bonusu ve výši 38 % lékárnám za odběr produktů značky Uriage. Tento bonus však musí být využit pouze na podporu prodeje. Přímé marketingové náklady jsou rozděleny do dvou hlavních skupin. Přímé marketingové náklady na lékárny a lékaře. Celkové přímé náklady spravuje společnost URIAGE ČR, s.r.o., a jsou zohledněny v konečném finančním plánu.

Marketingové náklady	2018	2019	2020
Nepřímé marketingové náklady	38 % bonus z hrubého obratu poskytovaná lékárnám na podporu prodeje (zalistování, letákové akce, vystavení, PR podpora, polepy výloh, organizování školení, apod.)	38 % bonus z hrubého obratu poskytovaná lékárnám na podporu prodeje (zalistování, letákové akce, vystavení, PR podpora, polepy výloh, organizování školení, apod.)	38 % bonus z hrubého obratu poskytovaná lékárnám na podporu prodeje (zalistování, letákové akce, vystavení, PR podpora, polepy výloh, organizování školení, apod.)
Přímé marketingové náklady Lékárný			
Počet vzorků pro lékárný za 1 rok (ks)	1000	1000	1000
Počet lékáren ČR	400	410	420
Počet vzorků poskytnutých lékárnám za 1 rok (ks)	400 000	410 000	420 000
Prodejní cena vzorku lékárnám	3,00 Kč	3,00 Kč	3,00 Kč
Celkové náklady na vzorky	1 200 000,00 Kč	1 230 000,00 Kč	1 260 000,00 Kč
Náklady na motivační programy Uriage pro personál lékáren	400 000,00 Kč	600 000,00 Kč	800 000,00 Kč
Náklady na dermatopradkyně (přímá podpora prodeje v lékárnách)	280 000,00 Kč	380 000,00 Kč	480 000,00 Kč
Náklady na reklamu v médiích	380 000,00 Kč	560 000,00 Kč	740 000,00 Kč
Náklady na uvedení nových výrobků a tiskové konference	160 000,00 Kč	200 000,00 Kč	240 000,00 Kč
Náklady na školení personálu přímo v lékárnách	190 000,00 Kč	210 000,00 Kč	230 000,00 Kč
Náklady na překlady	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč
Náklady na digitální marketing	90 000,00 Kč	110 000,00 Kč	130 000,00 Kč
Náklady na tisk materiálů	90 000,00 Kč	100 000,00 Kč	110 000,00 Kč
Celkové přímé marketingové náklady lékáren	2 820 000,00 Kč	3 420 000,00 Kč	4 020 000,00 Kč
Přímé marketingové náklady Lékaři			
Počet lékařů	300	350	400
Náklady na pozvání lékařů v ČR	50 000,00 Kč	100 000,00 Kč	150 000,00 Kč
Náklady na pozvání lékařů do Francie	200 000,00 Kč	400 000,00 Kč	600 000,00 Kč
Náklady na realizaci kongresu	70 000,00 Kč	80 000,00 Kč	90 000,00 Kč
Náklady na sponzorování lékařů	80 000,00 Kč	120 000,00 Kč	160 000,00 Kč
Náklady na komunikaci s lékaři	70 000,00 Kč	80 000,00 Kč	90 000,00 Kč
Výrobky zdarma: prezentace výrobků pro doktory, kongresy, klinické studie	240 000,00 Kč	280 000,00 Kč	320 000,00 Kč
Počet předaných vzorků při jedné návštěvě lékaře (ks)	100	100	100
Počet návštěv lékařů za rok	6	7	8
Počet rozdaných vzorků lékařů za rok (ks)	600	700	800
Celkový počet rozdaných vzorků pro lékaře za rok (ks)	180 000	245 000	320 000
Výrobní náklady jednoho vzorku	2,00 Kč	2,00 Kč	2,00 Kč
Celkové náklady na vzorky	360 000,00 Kč	490 000,00 Kč	640 000,00 Kč
Celkové přímé marketingové náklady na lékaře	1 070 000,00 Kč	1 550 000,00 Kč	2 050 000,00 Kč
PŘÍMÉ MARKETINGOVÉ NÁKLADY	3 890 000,00 Kč	4 970 000,00 Kč	6 070 000,00 Kč

Tabulka 6 – Marketingové náklady společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Následující tabulky (Tabulka 7, Tabulka 8 a Tabulka 9) vyobrazují konečný finanční plán pro dané období a zohledňují tři možné varianty vývoje trhu. Pesimistická varianta počítá s nejnižšími plánovanými prodeji ve sledovaném období a čistý zisk společnosti URIAGE ČR, s.r.o., je tak v této variantě nejnižší. Optimistická varianta naopak zobrazuje maximální možnou hranici prodejů v daném roce a čistý zisk společnosti je tak nejvyšší. Reálná varianta odráží skutečnost a zobrazuje reálný plánovaný odhad prodeje kusů produktů značky Uriage do lékáren na území České republiky.

Finační plán pro rok 2018	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
Plán prodeje v ks	200 000	240 000	280 000
Hrubý obrat spol. URIAGE ČR, s.r.o., při prům. fakturační ceně 210,00 Kč	42 000 000,00 Kč	50 400 000,00 Kč	58 800 000,00 Kč
Nepřímé marketingové náklady (bonus lékárnám z hrubého obratu spol. URIAGE ČR, s.r.o.)	16 200 000,00 Kč	19 440 000,00 Kč	22 680 000,00 Kč
Čistý obrat URIAGE ČR při prům. fakturační ceně 129,00 Kč	25 800 000,00 Kč	30 960 000,00 Kč	36 120 000,00 Kč
Požizovací cena výrobků z výroby 86,00 Kč	17 200 000,00 Kč	20 640 000,00 Kč	24 080 000,00 Kč
Hrubý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o. (27,00 Kč/ks)	8 600 000,00 Kč	10 320 000,00 Kč	12 040 000,00 Kč
Provozní náklady			
Balino a.s. (etikety, skladování, rozvoz)	420 000,00 Kč	500 000,00 Kč	580 000,00 Kč
Jipocar s.r.o. (spedice z FR do CZ)	330 000,00 Kč	400 000,00 Kč	470 000,00 Kč
Správce sociálních sítí	140 000,00 Kč	140 000,00 Kč	140 000,00 Kč
Mzdy	2 350 000,00 Kč	2 350 000,00 Kč	2 350 000,00 Kč
Kancelář + energie	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč
Telefon	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč
Škofin (leasing na služební auto)	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč
Náklady na reprezentaci jednatele	400 000,00 Kč	400 000,00 Kč	400 000,00 Kč
Letenky do Francie	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Ostatní náklady (wifi, kanc.p., poplatek bance, IT)	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Provozní náklady	4 130 000,00 Kč	4 280 000,00 Kč	4 430 000,00 Kč
Přímé marketingové náklady	3 890 000,00 Kč	3 890 000,00 Kč	3 890 000,00 Kč
Celkové provozní a přímé marketingové náklady	8 020 000,00 Kč	8 170 000,00 Kč	8 320 000,00 Kč
Celkové náklady	41 420 000,00 Kč	48 250 000,00 Kč	55 080 000,00 Kč
Celkový hrubý obrat	42 000 000,00 Kč	50 400 000,00 Kč	58 800 000,00 Kč
ČISTÝ ZISK před zdaněním	580 000,00 Kč	2 150 000,00 Kč	3 720 000,00 Kč
Daň ze zisku 19%	↓ 110 200,00 Kč	↓ 408 500,00 Kč	↓ 706 800,00 Kč
ČISTÝ ZISK po zdanění	↑ 469 800,00 Kč	↑ 1 741 500,00 Kč	↑ 3 013 200,00 Kč

Tabulka 7 – Finanční plán společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2018

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 7 vyjadřuje podrobný finanční plán pro rok 2018. V reálné variantě finančního plánu odhad plánovaných prodejů vychází z předchozích let společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., a stanovil se na 240 000 kusů. Při prodeji 240 000 kusů produktů značky Uriage, za průměrnou prodejní cenu 210 Kč lékárnám, činí hrubý obrat společnosti URIAGE ČR, s.r.o., 50 400 000 Kč. Z této částky je přibližně 19 440 000 Kč odvedeno lékárnám ve formě bonusu na podporu prodeje. Žlutá položka zobrazující celkové přímé marketingové náklady je podrobně vysvětlena v Tabulce 6. Oranžová položka znázorňuje součet přímých marketingových nákladů a provozních nákladů. Čistý zisk před zdaněním (2 150 000 Kč) lze zjednodušeně vypočítat odečtením celkových provozních a přímých marketingových nákladů (oranžová položka) od hrubého zisku společnosti URIAGE ČR, s.r.o. (zelená položka). K stejnému výsledku se lze dostat i odečtením celkových nákladů od celkového hrubého obratu (obě položky šedivě zbarvené). Čistý zisk před zdaněním pak ještě podléhá 19% dani ze zisku a vyjde celkový čistý zisk po zdanění, který připadne společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Finační plán pro rok 2019	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
Plán prodeje v ks	260 000	300 000	340 000
Hrubý obrat spol. URIAGE ČR, s. r.o., při prům. fakturační ceně 220,00 Kč	57 200 000,00 Kč	66 000 000,00 Kč	74 800 000,00 Kč
Nepřímé marketingové náklady (bonus lékárnám z hrubého obratu spol. URIAGE ČR, s.r.o)	21 840 000,00 Kč	25 200 000,00 Kč	28 560 000,00 Kč
Čistý obrat spol. URIAGE ČR, s.r.o., při prům. fakturační ceně 136,00 Kč	35 360 000,00 Kč	40 800 000,00 Kč	46 240 000,00 Kč
Požizovací cena výrobků z výroby 90,00 Kč	23 400 000,00 Kč	27 000 000,00 Kč	30 600 000,00 Kč
Hrubý zisk spol. URIAGE ČR s.r.o. (29,00 Kč/ks)	11 960 000,00 Kč	13 800 000,00 Kč	15 640 000,00 Kč
Provozní náklady			
Balino a.s. (etikety,skladování,rozvoz)	540 000,00 Kč	620 000,00 Kč	700 000,00 Kč
Jipocar s.r.o. (spedice z FR do CZ)	430 000,00 Kč	500 000,00 Kč	570 000,00 Kč
Správce sociálních sítí	140 000,00 Kč	140 000,00 Kč	140 000,00 Kč
Mzdy	3 500 000,00 Kč	3 500 000,00 Kč	3 500 000,00 Kč
Kancelář + energie	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč
Telefon	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč
Škofin (leasing na služební auto)	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč
Náklady na reprezentaci jednatele	400 000,00 Kč	400 000,00 Kč	400 000,00 Kč
Letenky do Francie	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Ostatní náklady (wifi,kanc.p.,poplatek bance, IT)	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Provozní náklady	5 502 000,00 Kč	5 652 000,00 Kč	5 802 000,00 Kč
Přímé marketingové náklady	4 970 000,00 Kč	4 970 000,00 Kč	4 970 000,00 Kč
Celkové provozní a přímé marketingové náklady	10 472 000,00 Kč	10 622 000,00 Kč	10 772 000,00 Kč
Celkové náklady	55 712 000,00 Kč	62 822 000,00 Kč	69 932 000,00 Kč
Celkový hrubý obrat	57 200 000,00 Kč	66 000 000,00 Kč	74 800 000,00 Kč
ČISTÝ ZISK před zdaněním	1 488 000,00 Kč	3 178 000,00 Kč	4 868 000,00 Kč
Daň ze zisku 19%	↓ 282 720,00 Kč	↓ 603 820,00 Kč	↓ 924 920,00 Kč
ČISTÝ ZISK po zdanění	↑ 1 205 280,00 Kč	↑ 2 574 180,00 Kč	↑ 3 943 080,00 Kč

Tabulka 8 – Finanční plán společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 8 vyjadřuje identický finanční plán, ale pro rok 2019. V tomto roce je reálný prodej kusů přípravků značky Uriage odhadován na 300 000. Počítá se s přibližně 20% meziročním navýšením. Při prodeji 300 000 kusů produktů značky Uriage, za průměrnou prodejní cenu 220 Kč lékárnám, činí hrubý obrat společnosti URIAGE ČR, s.r.o., 66 000 000 Kč. Z této částky je přibližně 25 200 000 Kč odvedeno lékárnám ve formě bonusu na podporu prodeje. Je užito stejných postupů, jako ve finančním plánu pro rok 2018. Čistý zisk před zdaněním v tomto roce činí 3 178 000 Kč, po zdanění 2 574 180 Kč.

Finační plán pro rok 2020	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
Plán prodeje v ks	320 000	360 000	400 000
Hrubý obrat spol. URIAGE ČR, s.r.o., při prům. fakturační ceně 230,00 Kč	73 600 000,00 Kč	82 800 000,00 Kč	92 000 000,00 Kč
Nepřímé marketingové náklady (bonus lékárnám z hrubého obratu spol. URIAGE ČR, s.r.o.)	28 160 000,00 Kč	31 680 000,00 Kč	35 200 000,00 Kč
Čistý obrat URIAGE ČR při prům. fakturační ceně 142,00 Kč	45 440 000,00 Kč	51 120 000,00 Kč	56 800 000,00 Kč
Požizovací cena výrobků z výroby 95,00 Kč	30 400 000,00 Kč	34 200 000,00 Kč	38 000 000,00 Kč
Hrubý zisk spol. URIAGE ČR, s.r.o. (30,00 Kč/ks)	15 040 000,00 Kč	16 920 000,00 Kč	18 800 000,00 Kč
Provozní náklady			
Balino a.s. (etikety, skladování, rozvoz)	670 000,00 Kč	750 000,00 Kč	830 000,00 Kč
Jipocar s.r.o. (spedice z FR do CZ)	530 000,00 Kč	600 000,00 Kč	670 000,00 Kč
Správce sociálních sítí	140 000,00 Kč	140 000,00 Kč	140 000,00 Kč
Mzdy	4 100 000,00 Kč	4 100 000,00 Kč	4 100 000,00 Kč
Kancelář + energie	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč
Telefon	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč
Škofin (leasing na služební auto)	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč
Náklady na reprezentaci jednatele	400 000,00 Kč	400 000,00 Kč	400 000,00 Kč
Letenky do Francie	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Ostatní náklady (wifi, kanc.p., poplatek bance, IT)	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Provozní náklady	6 334 000,00 Kč	6 484 000,00 Kč	6 634 000,00 Kč
Přímé marketingové náklady	6 070 000,00 Kč	6 070 000,00 Kč	6 070 000,00 Kč
Celkové provozní a přímé marketingové náklady	12 404 000,00 Kč	12 554 000,00 Kč	12 704 000,00 Kč
Celkové náklady	70 964 000,00 Kč	78 434 000,00 Kč	85 904 000,00 Kč
Celkový hrubý obrat	73 600 000,00 Kč	82 800 000,00 Kč	92 000 000,00 Kč
ČISTÝ ZISK před zdaněním	2 636 000,00 Kč	4 366 000,00 Kč	6 096 000,00 Kč
Daň ze zisku 19%	↓ 500 840,00 Kč	↓ 829 540,00 Kč	↓ 1 158 240,00 Kč
ČISTÝ ZISK po zdanění	↑ 2 135 160,00 Kč	↑ 3 536 460,00 Kč	↑ 4 937 760,00 Kč

Tabulka 9 – Finanční plán společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 9 zobrazuje finanční plán pro rok 2020. V tomto roce je reálný prodej kusů přípravků značky Uriage odhadován na 360 000 a opět se uvažuje s 20% mezi ročním navýšením. Při prodeji 360 000 kusů produktů značky Uriage, za průměrnou prodejní cenu 230 Kč lékárnám, dosahuje hrubý obrat společnosti URIAGE ČR, s.r.o., až k částce 82 800 000 Kč. Z této částky je 31 680 000 Kč odvedeno lékárnám formou bonusu opět na podporu prodeje. Je užito stejných postupů, jako ve finančním plánu pro rok 2018 a 2019. Čistý zisk po zdanění v roce 2020 činí 3 536 460 Kč.

3.9 Analýza rizika projektu

Některé oblasti podnikatelského záměru mohou představovat možná rizika projektu, která vedou ke komplikacím při tvorbě celého podnikatelského plánu. Pro eliminaci nebo alespoň částečné potlačení těchto rizik jsou stanovena následující opatření:

RIZIKO	OPATŘENÍ
Selhání osoby podnikatele (fyzické, psychické, atd.)	Zaškolení odpovědného nástupce
Nevhodné zvolení zaměstnanců či selhání lidského faktoru	Školení, osobní kontroly, vhodně nastavené pracovní smlouvy
Trestná činnost ze strany zaměstnanců	Časté inventury, důsledná kontrola, najímání osob s čistým trestním rejstříkem
Škoda na majetku	Sjednání pojištění
Výpadek v zásobování	Důvěryhodný dodavatel, pojistné zásoby, v krajním případě osobní obstarání zboží
Nízký zájem odběratelů	Důrazná marketingová kampaň, najímání schopných obchodních zástupců
Vypovězení exkluzivních smluvních podmínek sítí lékáren Dr. Max	Vyjednávací síla obchodních zástupců a jednatele společnosti, atraktivní alternativní nabídka (smlouva)
Změna cen vstupů (inflace)	Pružná reakce cen

Tabulka 10 – Rizika projektu

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpové a kol. (2011, s. 84)

3.10 Přílohy dokumentu

Příloha 1 – Dotazník

Hodnocení současného marketingového mixu společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., uživateli produktů značky Uriage.

Hodnocení současného marketingového mixu společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., uživateli produktů značky Uriage.

Vážený respondente,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který je určený především uživatelům značky Uriage eau thermale. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 10 minut Vašeho času a jeho výsledky jsou stěžejní pro úspěšné vypracování mé bakalářské práce, která je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu, ve kterém nesmí chybět marketingový průzkum trhu. Získaná data slouží k vyhodnocení současného postavení produktů značky Uriage eau thermale na českém trhu a hodnocení marketingového mixu Prague dermatocenter, s.r.o. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

S pozdravem, Tomáš Koudelka

Jsem



Žena



Muž

Věk



Méně než 23 let. 23 - 45 let. Více než 45 let

Bydlím v následujícím kraji:

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Zlínský kraj

Hrubý měsíční příjem

- Do 15 000 Kč
- 15 000 - 25 000 Kč
- 25 000 - 35 000 Kč
- 35 000 - 45 000 Kč
- 45 000 Kč a více

Znáte značku Uriage?

URIAGE
EAU THERMALE



- Ano
- Ne

Použil/a jste některý z produktů značky Uriage?



Ano



Ne

Do jaké kategorie byste zařadil/a produkty značky Uriage?



Lékařská kosmetika



Lázeňská kosmetika



Přírodní kosmetika



Běžná kosmetika dostupná v drogeriích

Slyšel/a jste již o termální vodě Uriage?



Ano



Ne

Jak vnímáte vodu Uriage?



Běžná užitková voda



Kvalitnější než běžná voda, ale bez větších účinků



Voda s léčivými účinky

Slyšel/a jste o léčivých účincích produktů značky Uriage?



Ano



Ne

Kolik produktů značky Uriage běžně používáte?

1

2

3

4

5

Více než 5

Jak často nakupujete produkty značky Uriage?

Dvakrát za měsíc a častěji

Jednou za měsíc

Méně často

Ojediněle

Produkt značky Uriage jsem zakoupil/a pouze jednou

Ještě jsem nekoupil/a produkt značky Uriage

Jste spokojen/a se současným portfoliem produktů značky Uriage dostupných na českém trhu?



Ano



Ne

Jaké další produkty byste od značky Uriage na českém trhu uvítal/a ?

Jak vnímáte poměr kvalita/cena u produktů značky Uriage?

- Kvalita je vyšší než cena
- Kvalita odpovídá ceně
- Kvalita je nižší než cena

Jakým způsobem nakupujete produkty značky Uriage?

Dr.Max⁺
LÉKÁRNA



- V kamenných pobočkách lékáren Dr. Maxe
- Výhradně v e-shopu
- V kamenných pobočkách i v e-shopu

Jak se zachováte v případě nedostupnosti Vámi požadovaného produktu v konkrétní kamenné pobočce?

- Vyčkám, dokud není zboží opět dostupné
- Vyhledám neprodleně jinou pobočku
- Nebudu čekat a koupím si obdobný produkt konkurenční značky

Jaké konkurenční značky, které nabízejí přípravky k péči o pleť, používáte (možnost více odpovědí)?

- Avène
- Bioderma
- Eucerin
- Garnier
- La Roche Posay
- L'Oréal
- Nivea
- SynCare
- Vichy
- Jiné

Která značka dle Vašeho názoru nabízí nejpodobnější produkty vzhledem ke značce Uriage?

Jak hodnotíte dostupnost produktů značky Uriage?

☆☆☆☆☆ / 5

Jak hodnotíte reklamní sdělení produktů značky Uriage veřejnosti?

1 2 3 4 5
Dostačující Nedostačující

Jak vnímáte promoční akce?

- Promoční akce považuji za účinné a přínosné, vždy si koupím svůj oblíbený produkt, a těším se na další promoakce.
- Promoční akce považuji za účinné a přínosné, ale produkty nakupuji dle potřeby, ne na základě promoakcí.
- Promoční akce nepovažuji za důležité a neúčastním se jich.

Kterou promoční akci preferujete?

- Procentuální sleva z produktů.
- Akce 1 + 1 (jeden produkt zaplatíte a druhý dostanete zdarma)
- Balení více produktů za zvýhodněnou akci.
- Při zakoupení produktu dostanete vzorek jiného produktu zdarma
- Peněžní slevový kupon na nákup produktů
- Jiné

Víte, že Uriage má své Facebookové stránky, kde se denně zveřejňují novinky ohledně produktů a promočních akcí značky Uriage?



Ano



Ne

Výsledky marketingového průzkumu slouží jako podpůrný materiál k plánování marketingové a obchodní strategie do příštích let. Respondenti průzkumu hodnotí současný marketingový mix společnosti Prague dermatocenter, s.r.o. Na základě získaných odpovědí lze odhadnout, zda současný marketingový mix bude aplikovatelný i na nově vzniklou filiálku URIAGE ČR, s.r.o. Zpracovaná získaná data je možné využít a opřít se o ně, ale v podstatě nejsou relevantní k vybudování kvalitního podnikatelského plánu.

Marketingový průzkum trhu byl proveden formou online dotazníkového šetření. Přímý odkaz na online dotazník byl rozeslán uživatelům značky Uriage na sociální síti. Na dotazník celkem odpovědělo 50 respondentů, z nich 80 % tvoří ženy a 20 % muži. Nejvíce oslovených respondentů (57 %) je ve věku od 23 – 45 let, druhou nejpočetnější věkovou kategorií (29 %) tvoří uživatelé mladší 23 let.

Positioning značky Uriage			
Lékařská kosmetika	Lázeňská kosmetika	Přírodní kosmetika	Běžná kosmetika dostupná v drogeriích
65,70%	25,70%	8,60%	-

Tabulka 11 – Positioning značky Uriage

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z průzkumu










Tabulka 11 uvádí, jak dotazovaní uživatelé produktů značky Uriage, vnímají produkty značky Uriage. 65,7 % dotazovaných správně zařadilo produkty značky Uriage do kategorie lékařské kosmetiky.

Vnímání ceny a kvality produktů značky Uriage jejími uživateli		
KVALITA > cena	KVALITA = CENA	kvalita < CENA
28,60%	68,60%	2,90%

Tabulka 12 – Hodnocení poměru ceny a kvality produktů značky Uriage

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z průzkumu

Z Tabulky 12 vyplývá, že většina dotazovaných uživatelů (68,6 %) produktů značky Uriage se domnívá, že kvalita produktů odpovídá jejich ceně. 28,6 % respondentů je dokonce toho názoru, že kvalita produktů je vyšší než cena na českém trhu. Pouze minimální počet respondentů (2,9 %) se domnívá, že jsou ceny produktů značky Uriage nadhodnocené.

Konkurenční značky, které spotřebitelé nakupují		
Bioderma		42%
La Roche Posay		40%
Vichy		24%
Avène		22%
L'Oréal		22%
Eucerin		16%
Garnier		16%
Nivea		8%
SynCare		2%
Jiné		2%

Tabulka 13 – Konkurenční značky, které spotřebitelé nakupují

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z průzkumu

Tabulka 13 ukazuje, že dotazovaní uživatelé značky Uriage ze 40 % nejčastěji nakupují konkurenční produkty značky Bioderma a La Roche Posay. Z 20 % pak nakupují konkurenční značky Avène, L'Oréal a Vichy z celkové nabídky trhu.

Distribuční kanály, které uživatelé produktů značky Uriage využívají nejčastěji		
Kamenné pobočky 	e-shop 	Kamenné pobočky i e-shop 
62,90%	8,60%	28,60%

Tabulka 14 – Distribuční kanály, které uživatelé produktů Uriage využívají

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z průzkumu

Z uvedené Tabulky 14 vyplývá, že nejčastěji nakupují současní zákazníci (62,9 %) produkty značky Uriage v kamenných pobočkách sítí lékáren Dr. Max. Pouze malá část dotazovaných zákazníků (8,6 %) uvedlo výhradně e-shop.

Vnímání promočních akcí uživateli značky Uriage	
Promoční akce považují za účinné a přínosné, vždy si koupím svůj oblíbený produkt, těším se na další promoakce.	17,10%
Promoční akce považují za účinné a přínosné, ale produkty nakupují dle potřeby, ne na základě promoakcí.	54,30%
Promoční akce nepovažují za důležité a neúčastním se jich.	28,60%

Tabulka 15 – Vnímání promočních akcí

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z průzkumu

Tabulka 15 dokazuje, že největší část zákazníků (54,3 % dotazovaných) promoční akce považuje za účinnou a přínosnou komunikaci se zákazníkem, ale produkty nenakupuje na základě těchto promočních akcí, nýbrž dle aktuální potřeby. Alarmující může být relativně nízká účast uživatelů (17,1 % dotazovaných) značky Uriage účastnících se promočních akcí, které jsou pořádány primárně pro ně.

Příloha 2 – Vybrané produktové řady



Obrázek 5 – Termální voda Uriage

Zdroj: Uriage, 2016



Obrázek 6 – Produktová řada Xémose – péče pro velmi suchou, až atopickou kůži

Zdroj: Uriage, 2016



Obrázek 7 – Produktová řada Hyséac – péče pro smíšenou až mastnou pleť

Zdroj: Uriage, 2016



Obrázek 8 – Produktová řada Bariésun – fotoprotekce pro děti i dospělé

Zdroj: Uriage, 2016



Obrázek 9 – Produktová řada 1ers Soins Bébé – péče o pleť pro kojence a malé děti

Zdroj: Uriage, 2016

Příloha 3 – Životopis jednatele společnosti URIAGE ČR, s.r.o.

Surname: Hamerník

First Name: Radek

Date of Birth: March 22, 1966

Marital Status: married, one child

Nationality: Czech

Place of living: Prague - West

Education

1988 Moscow State Institute of International Relations (MGIMO)
Diplomatic Academy
Field of Study: Foreign relations

1992 University of Economy, Prague, VŠE
Field of Study: **Economy of Foreign Trade**
Economy engineer (Ing.)

Educational stay

1992 Postgraduate study at Jean Moulin's University in Lyon, France
Field of study: **Company Management**

Languages

English
French
Russian
German

Key Professional Abilities

17 years experience in TOP management of international firms. Strong orientation in order to achieve excellent results. Negotiating abilities. Creative and positive leadership. Strong concentration on customers' needs.

(In LOREAL responsible for CR a SR, in Carrefour had to move with family to Zlin in order to start a new job, successfully accomplished the integration Tesco + Carrefour within 6 months). Experience with a leadership of big teams.

Professional Experience:

Time periods:

1992 – 2001 Name of company: **L'OREAL**
Company profile: world leader on the market of cosmetic products
Number of employees in Czech and Slovak republic: 150
Superior: Managing Director
Number of employees in subordinate position: 15
Position: at first a sales representative, a key account manager, a regional head of sales for Czech Republic
since 1995 to 2001 **Sales Director division FMCG in the Czech and Slovak Republic**

Responsibilities:

- negotiating and settling business contracts with key clients, determination of business conditions
- responsibility for budget, marketing, launching of new lines of products on the market
- leadership of the team of sales representatives, Key account managers and area sale directors
- set-up of the team: 50 people

Main success: Launching firm to Czechoslovak business, in 1992, the first employee of L'OREAL in the Czech and Slovak republic at all. Spreading the products into the retail network, gradually obtaining the leading position of the firm on the market of cosmetic products.

Leaving reason: insufficient financial evaluation, insufficient space for further professional growth.

2001 – 2008 Company name: **Carrefour**
Company profile: World company No.2 in retail business
Number of employees in Czech and Slovak republic: 3 000
Superior: Regional Director (store), Managing Director (marketing)
Number of employees in subordinate position: 12
Position: **Store Director, Marketing director** (headquarters)
Responsibilities:

- turnover, margin, profit fulfillment, personal and operation costs managing
- operation of the commercial gallery (shopping mall)
- store marketing activities managing
- cooperation with local authorities (the Lord Mayor, the Regional Mayor)
- team managing of about 200 employees
- Director responsible for all marketing activities of Carrefour (direct reporting to Managing Director) on the national level of Czech Republic and Slovakia

Carrefour Zlín, Hradec Králové and Prague in my charge reached the level of turnover 1 billion CZK per year (50 000 000 USD)

Main success: During my 3 years working period, Carrefour Zlín became the most dynamic growing store in Czech and Slovakia. The growth of turnover in 2004 was + 5%, the best result from all the Carrefour hypermarkets. Thank to my very successful effect as a director in Zlín I was selected as a director for the biggest Carrefour store in Prague.

Leaving reason: closing of Carrefour in Czech Republic, an integration with Tesco stores.

Possibility for personal growth was limited, concentration on international business.

2008 – 2011 Company name: **Franck Provost Paris**
Company profile: World company Nr.2 in luxurious hairdressing salons
Number of employees in the Czech Republic: 90
Superior: the owner of the brand Franck Provost
Number of employees in subordinate position: 9
Position: **Director, Country manager**
Responsibilities:

- turnover, operation of everyday business
- implementation of strategic plans
- monitoring of controllable costs
- recruitment, training, motivation and discipline of managers and personnel to ensure excellence of service and profitability
- improving of selling techniques of store teams, in order to maximize sales in every store
- providing of the marketing and merchandising strategy of the company
- expansion to the Czech and Slovak markets, new store openings, cooperation with works and architect department
- marketing and publicity, cooperation with PR agencies
- company representative spokesman

2012 Company name: **MAF CARREFOUR**
Company profile: franchise of Carrefour, world Nr.2 in retail business
Number of employees: 400
Superior: country manager of Carrefour Georgia
Number of employees in subordinate position: 12
Position: **store general manager** (first Carrefour Hypermarket in Georgia)

Responsibilities:

- main responsibility: ensure the successful opening of the first Carrefour hypermarket in Caucas region
- preparation of the strategy for opening of the new country
- analysis of the market and competition
- preparation of the marketing and promotional plans
- budget: sales forecast and plan of margin
- preparation of the layout of the store
- working out of the retroplanning for the opening
- coordination of constructions works before opening
- creation of the senior management team
- working out and guarantee of the training plans
- negotiation with local authorities - company spokesman

Leaving reason: adaptation of the family for living in Caucas.

10/2012

Company name: **BIODERMA** laboratoire dermatologique
Company profile: Nr.2 in dermo cosmetics market in Czech
Number of employees: 25
Superior: country manager
Number of employees in subordinate position: 20
Position : **commercial director**

Responsibilities:

- implementation of a new commercial strategy
- turnover, operation of everyday business
- negotiating with the key clients
- launching of new lines of products
- leadership and coaching of the pharmaceutical and medical teams

Leaving reason: different opinion about the following commercial strategy.

3/2013

Company name: **LABORATOIRES URIAGE**
Company profile: Nr.4 in dermo-cosmetic world market
Position: General director for Czech Republic

Personality

Decisive, emphatic, ambitious and competitive. Social and friendly. Sense of order and discipline. Fitting spirit and taste for challenges, positive and optimistic. Ability to finish successfully all challenges, not giving up at any obstacles.

Management, managing style

Entrepreneurial spirit. Leader who takes ownership of the area. Flexible and able to meet changing business priorities. Troubleshooter, emotionally stable. Autonomous, ability to decide. Ability to motivate and support. The fundament of success is a perfect team cooperation. Respect towards subordinates. Appropriate sense of humour.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vyhotovení aplikovatelného podnikatelského plánu zvažované filiálky URIAGE ČR, s.r.o., která by hypoteticky mohla zahájit svoji provozní činnost 1. ledna 2018. Součástí podnikatelského plánu bylo navrhnout vhodnou marketingovou a obchodní strategii, analýza prostředí a především tvorba ideálního finančního plánu pro rok 2018, 2019 a 2020. Navržené vhodné strategie a plány by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a tržního podílu společnosti na českém trhu.

Cílem společnosti URIAGE ČR, s.r.o., není napodobovat konkurenci, ale spíše určovat nový trend, respektive vývoj na trhu. Je evidentní, že existuje reálná poptávka po dermokosmetických přípravcích s žádoucími účinky. Důvodů, proč není dosud český trh v tomto segmentu zaplněn, je hned několik. Především účinky výrobků konkurenčních značek nedosahují požadovaných funkčních vlastností, mnohdy jsou cenově nedostupné, nebo vzhledem k jejich účinnosti nadhodnocené. Dalším důvodem je bezpochyby obsah nežádoucích látek, jako parabeny či umělá barviva. V neposlední řadě se pak jedná například o dostupnost přípravků koncovému spotřebiteli, nebo zvolení vhodné distribuční cesty.

K naplnění stanovených cílů bylo nutné získat požadované teoretické znalosti o dané problematice. Veškeré teoretické znalosti jsem čerpal z tištěných monografií, zabývajících se konkrétní problematikou. Teoretická část byla věnována teorii o legislativě a definici podnikání, zejména pak metodice tvorby struktury podnikatelského plánu a obsahu této struktury.

Na základě získaných informací a vědomostí z vypracování teoretické části bakalářské práce bylo možné vypracovat praktickou část. Praktická část mapuje reálnou situaci, plánovaný přechod z výhradního zastoupení společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., pomocí přímého zastoupení formou založení filiálky URIAGE ČR, s.r.o. Náplní praktické části byla tvorba podnikatelského plánu pro zvažovanou filiálku URIAGE ČR, s.r.o. Vypracováním praktické části byl realizován hlavní cíl bakalářské práce, tedy konkrétní popis podnikatelského záměru a vypracovat podnikatelský plán, který by měl pomoci společnosti lépe hospodařit se svými prostředky a nalézt nejvhodnější strategii k zaujetí žádoucí pozice na trhu. V úvodu této práce je detailně nastíněna metodika tvorby praktické části.

Stěžejní kapitolou bakalářské práce a celého podnikatelského plánu je vyhotovený finanční plán. Finanční plán je podrobně vypracován pro následující tři roky, tedy pro rok 2018, 2019 a 2020. Ve finančním plánu jsou tři okruhy, na které bylo nutné se soustředit. Prvním okruhem je struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o. Druhý okruh je zaměřen pouze na marketingové náklady společnosti URIAGE ČR, s.r.o. Poslední, třetí okruh, promítá veškeré náklady a další nezbytné položky v celkovém vyhotoveném finančním plánu pro daná období. Každý rok zohledňuje i pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu vývoje

trhu a podnikání. Ve všech sledovaných obdobích byl vypočten kladný hospodářský výsledek a bylo potvrzeno, že v případě rozhodnutí založení filiálky v ČR, je podnikatelský záměr realizovatelný. Finanční plán je nezbytnou složkou podnikatelského plánu a především této kapitole věnují potenciální investoři pozornost.

K zjištění efektivnosti stávajícího marketingového mixu společnosti Prague dermatocenter, s.r.o., byl proveden marketingový průzkum trhu formou online dotazníku, který byl určen pouze pro stávající uživatele značky Uriage. Marketingový výzkum posloužil pouze jako podpůrný materiál do budoucích let pro jednatele společnosti URIAGE ČR, s.r.o., který přispěl k vyhodnocení současného marketingového mixu. Výsledky průzkumu posloužily k orientačnímu zjištění postavení značky Uriage na českém trhu mezi uživateli přípravků značky Uriage a není stěžejním pro vyhotovený podnikatelský plán.

Vypracovaný podnikatelský plán je realizovatelný a nabízí rozumně analyzované cílové skupiny, konkurenční prostředí, hrozby a příležitosti trhu. Nakonec však teprve čas a vývoj trhu ukáže, zda bude podnikatelský záměr úspěšný.

Seznam zkratek

<i>4C</i>	<i>Marketingový mix z pohledu zákazníka</i>
<i>4P</i>	<i>Marketingový mix z pohledu organizace</i>
<i>7P</i>	<i>Rozšířený marketingový mix z pohledu organizace</i>
<i>a.s.</i>	<i>Akciová společnost</i>
<i>ČR</i>	<i>Česká republika</i>
<i>EU</i>	<i>Evropská unie</i>
<i>k.s.</i>	<i>Komanditní společnost</i>
<i>PEST(LE)</i>	<i>Analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Název je odvozen z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů (Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological).</i>
<i>SMART</i>	<i>Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. Název je odvozen z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bounded).</i>
<i>s.r.o.</i>	<i>Společnost s ručením omezeným</i>
<i>SWOT</i>	<i>Univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Název je odvozen z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).</i>
<i>ÚZIS</i>	<i>Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR</i>
<i>v.o.s.</i>	<i>Veřejná obchodní společnost</i>

Seznam literatury a použitých zdrojů

Tištěná monografie

- 1) BARROW, Colin, et al. *Enterprise development: the challenges of starting, growing and selling businesses*. London: Thomson, 2005. ISBN 978-186-1529-893.
- 2) BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4307-3.
- 3) BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-856-0524-4.
- 4) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9812-1.
- 5) FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- 6) FREIBERG, František. *Financování podniku*. Praha: Katedra inženýrské pedagogiky MÚVS ČVUT, 2011.
- 7) HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.
- 8) JANÁSKOVÁ, Michaela. *Návrh marketingové strategie společnosti Prague dermatocenter, s.r.o.* Jindřichův Hradec, 2016. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci, Institut managementu zdravotnických služeb. Vedoucí práce Ondřej Lešetický.
- 9) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 10) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 11) KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
- 12) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- 13) *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 4. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0542-2.
- 14) *Obchodní korporace: zákon o obchodních korporacích rejstřík : 2014 : redakční uzávěrka 3.2.2014*. Ostrava: Sagit, 2014. ÚZ. ISBN 978-80-7488-039-1.
- 15) PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1046-3.
- 16) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

- 17) SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 18) ŠTOHL, Pavel. *Učebnice účetnictví 2009: pro střední školy a pro veřejnost*. 10., upr. vyd. Znojmo: Pavel Štohl, 2009. ISBN 978-80-87237-12-0.
- 19) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2901-9.
- 20) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- 21) WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.

Interní materiály společnosti Prague dermatocenter, s.r.o.

- 1) PRAGUE DERMATOCENTER, s.r.o., 2015. *Seznámení se značkou Uriage*. [prezentace] Materiál vytvořený za účelem školení pracovníků lékáren Dr. Max.
- 2) PRAGUE DERMATOCENTER, s.r.o., 2015. *Termální voda Uriage*. [prezentace] Materiál vytvořený za účelem školení pracovníků lékáren Dr. Max.
- 3) PRAGUE DERMATOCENTER, s.r.o., 2015. *Dermatologická péče*. [prezentace] Materiál vytvořený za účelem školení pracovníků lékáren Dr. Max.

Internetové zdroje

- 1) AVÉNE [online]. 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.aveneusa.com/>
- 2) BIODERMA [online]. 2015 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.bioderma-cz.com/>
- 3) BUSINESSINFO [online]. c1997-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/investice-a-jejich-efektivita-financ-2843.html>
- 4) CESKA EXPORTNI BANKA [online]. c2012 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/>
- 5) CZECH INVEST [online]. c1994-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>
- 6) DAŇAŘI ONLINE: Portál daňových poradců a profesionálů [online]. c2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d52176v63901-novela-provadeci-vyhlasaky-k-zakonu-o-ucetnictvi-pro-rok-2016/>
- 7) EPRAVO [online]. c1999-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: www.epravo.cz
- 8) EUCERIN [online]. COPYRIGHT © BEIERSDORF, 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.eucerin.cz/>
- 9) GARNIER [online]. 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.garnier.cz/>
- 10) KURZY CZ [online]. c2000-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: www.zakony.kurzy.cz
- 11) LA ROCHE-POSAY [online]. (c)LaRoche-Posay [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.laroche-posay.co.uk/>

- 12) *L'ORÉAL* [online]. 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/brand/cosmetic>
- 13) *MANAGEMENTMANIA* [online]. c2011-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- 14) *MANAGEMENTMANIA* [online]. c2011-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- 15) *MUM TO FIVE BLOG* [online]. ©2015 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: www.mumtofive.com/uriage-skincare-giveaway
- 16) *NIVEA* [online]. Copyright © Beiersdorf, 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://www.nivea.cz/>
- 17) *SYNCARE* [online]. (c) Syncare Plus, 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://www.syncare.cz/>
- 18) *ÚZIS: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. c2010-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/novinky/tematicke-rady/Dermatovenerologie>
- 19) *VICHY* [online]. c2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.vichy.cz/>
- 20) *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. c2010-2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1964-40>

Seznam obrázků, tabulek a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Průběh segmentace, targetingu a positioningu.	18
Obrázek 2 – Porterův model pěti tržních sil.....	20
Obrázek 3 – SWOT analýza plánované filiálky.....	37
Obrázek 4 – Logo značky Uriage.....	39
Obrázek 5 – Termální voda Uriage.....	61
Obrázek 6 – Produktová řada Xémore – péče pro velmi suchou, až atopickou kůži	61
Obrázek 7 – Produktová řada Hyseác – péče pro smíšenou až mastnou pleť	61
Obrázek 8 – Produktová řada Bariésun – fotoprotekce pro děti i dospělé	62
Obrázek 9 – Produktová řada 1ers Soins Bébé – péče o pleť pro kojence a malé děti	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Základní struktury majetku a zdrojů jeho financování	24
Tabulka 2 – Příklad sestavení výkazu o peněžních tocích nepřímou metodou.....	25
Tabulka 3 – Struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2018	42
Tabulka 4 – Struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2019	43
Tabulka 5 – Struktura ceny společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2020	44
Tabulka 6 – Marketingové náklady společnosti URIAGE ČR, s.r.o.....	45
Tabulka 7 – Finanční plán společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2018.....	46
Tabulka 8 – Finanční plán společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2019.....	48
Tabulka 9 – Finanční plán společnosti URIAGE ČR, s.r.o., pro rok 2020.....	49
Tabulka 10 – Rizika projektu.....	50
Tabulka 11 – Positioning značky Uriage.....	58
Tabulka 12 – Hodnocení poměru ceny a kvality produktů značky Uriage	58
Tabulka 13 – Konkurenční značky, které spotřebitelé nakupují.....	59
Tabulka 14 – Distribuční kanály, které uživatelé produktů Uriage využívají.....	60
Tabulka 15 – Vnímání promočních akcí.....	60

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník.....	51
Příloha 2 – Vybrané produktové řady	61
Příloha 3 – Životopis jednatele společnosti URIAGE ČR, s.r.o.	63

