© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Byznys plán pro start-up

Business plan for start-up

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

FIALA

TOMÁŠ

2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Fiala Jméno: Tomáš Osobní číslo: 381454

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Katedra ekonomických studií

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Studijní obor: Projektové řízení inovací

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Byznys plán pro startup

Název diplomové práce anglicky:

Businness plan for startup

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Vypracování byznys plánu pro startup.
PŘÍNOS: Zpracování byznys plánu konkrétní firmy a provedení ekonomického zhodnocení metodou finanční analýzy.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - struktura podnikatelského plánu, exekutivní souhrn, tržní a konkurenční situace, finanční plánování; 3. Praktická část - představení společnosti, analýzy, výrobní plán, finanční plán; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční financování. 2. vyd. Praha : Grada, 1999
SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002
WUPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha, 2003
CHUCHRO, J. Podnikatelské projekty a plánování. Ostrava: VŠB – TU, 2002

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová Ph.D. - vedoucí oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 5.12.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 5.5.2017

Platnost zadání diplomové práce: 31.8.2018

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

24. 8. 2017 — Datum převzetí zadání

Fiala — Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

FIALA, Tomáš. *Byznys plán pro start-up*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém 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: 25. 08. 2017 Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucímu mé diplomové práce Doc. RNDr. Ing. Haně Schoellové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při tvorbě této práce. Dále bych chtěl také poděkovat panu Michalu Francovi, ktery se mnou ochotně spolupracoval a poskytl mi všechna potřebná data a rady pro zpracování mé práce. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za podporu při studiu a v životě.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou byznys plánů, jeho částmi a následným využitím těchto nástrojů pro tvorbu plánu pro danou společnost. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část řeší problematiku tvorby byznys plánů na základě jejich účelu a jeho náležitostmi. Praktická část práce aplikuje tyto poznatky na konkrétní podnik.
Hlavním přínosem této práce je detailně sestavený byznys plán opřený o kvalitní a hlubokou analýzu prostředí.

Klíčová slova

Byznys plán, trh, PEST analýza, Marketingový plán, Marketingový mix, SWOT analýza

Abstract

This thesis deals with creation of business plans, it's parts and following use of these instruments to create a business plan for specific company. This thesis consists of theoretical and practical part. Theoretical part is addressing problems with crating business plans based on their purpose and necessities. Practical part uses these findings on specific business.
Main contribution of this thesis is elaborately made business plan based on thorough enviromental analysis.

Key words

Business plan, market, PEST analysis, Marketing plan, Marketing mix, SWOT analysis

Obsah

Úvod **5**

1 Byznys plán **7**

1.1 Účel byznys plánů 9

1.2 Využití byznys plánů 10

1.3 Požadavky na byznys plány 12

2 Struktura a obsah byznys plánu **13**

2.1 Titulní list 15

2.2 Executive summary – výkonný souhrn 15

2.3 Informace o podniku 16

2.4 Analýza okolí podniku 18

2.4.1 Analýza trhu a zákazníků 19

2.4.2 Pest analýza 20

2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil 22

2.5 Analýza vnitřního prostředí 28

2.5.1 Plán zdrojů 29

2.5.2 Provozní plán 30

2.5.3 Časový plán 31

2.6 Marketingový plán 31

2.6.1 Cílený marketing 32

2.6.2 Marketingový mix 35

2.7 SWOT analýza 38

2.8 Analýza rizik 39

2.9 Finanční plán 42

3 Byznys plán **47**

3.1 Úvodní list 48

3.2 Popis podniku 49

3.2.1 Organizační struktura 50

3.3 Produktové portfolio 51

3.3.1 Řešení pro rezidenční developerské projekty 53

3.4 Analýza trhu a zákazníků 59

3.5 Pest analýza ... 64
3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil ... 69
3.7 Analýza vnitřního prostředí ... 72
3.7.1 Plán zdrojů ... 72
3.7.2 Provozní plán ... 74
3.7.3 Obchodní a činnostní plán ... 76
3.8 Marketingový plán ... 77
3.8.1 Cílový segment ... 77
3.8.2 Positioning ... 77
3.8.3 Marketingový mix ... 78
3.9 SWOT analýza ... 82
3.10 Finanční plán ... 84
3.10.1 Scénáře ... 87
Závěr ... 94
Seznam použité literatury ... 95
Seznam obrázků ... 98
Seznam tabulek ... 99

Úvod

V dnešní době je většina trhů přesycených, a tak společnosti ve velké míře spoléhají na marketing, který jim pomáhá produkty, jak prodávat, tak i diferenciovat od konkurence. S rostoucí komplexností marketingových akcí se však některé podniky musejí spoléhat na externí marketingové agentury. Výjimkou nejsou ani stavební firmy, na které se právě společnost Noname s.r.o. snaží zaměřovat.

Designerských, kreativních a jiných specializovaných agentur existuje na trhu nepřeberné množství. Full service agentur, které dokáží vytvořit kompletní marketingové řešení pro developerský projekt je na trhu velmi málo, to platí nejenom pro český trh, ale i pro trhy zahraniční. Právě z tohoto důvodu vznikla tato agentura se zaměřením na marketing rezidenčních budov a v současné době by chtěla rozšířit své pole působnosti na zahraniční trhy.

Cílem této práce je tedy na základě teoretických poznatků vytvořit byznys plán, který pomůže podniku odhalit současné chyby a nedostatky a zároveň prozkoumat možnost rozšíření pole působnosti na zahraniční trh.

První část mé diplomové práce je věnována teoretické rešerši psaní byznys plánů. Je zde vysvětleno rozdělení plánů podle hloubky jejich propracovanosti, účelu, či typu čtenáře. Následně je detailně popsán úplný podnikatelský plán a jeho náležitosti. V praktické části práce bude sestaven již konkrétní plán. Bude zde charakterizována společnost jako taková, organizační struktura, poskytované služby a detailní popis tvorby marketingu pro rezidenční developerské projekty. Následné kapitoly jsou věnovány analýze vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy, analýze trhu a potencionálních zákazníků. Porterův model pěti konkurenčních sil by měl odhalit příležitosti a hrozby v oborovém okolí. Analýza vnitřního prostředí podniku je věnována plánu zdrojů, časovému plánu, provoznímu plánu, obchodnímu plánu a marketingovému plánu. Následuje SWOT analýza, která má za úkol určení správné strategie.
Závěr práce je věnován finančnímu plánu a možným scénářům vývoje.

Pro rešerši teoretické části byly využity jak česká, tak zahraniční odborná literatura. Při tvorbě praktické části jsem využíval interní informace z podniku a údaje ze statistických institucí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Byznys plán

Klíčem k úspěchu jakéhokoliv podniku je dobře vytvořený a přesný byznys plán. Jedná se tedy o nedílnou součást procesu při zakládání nové firmy či její části. Mnoho laiků si myslí, že byznys plán se vytváří pouze pro účely získávání externích zdrojů od investorů či pro úřady. Podnikatelský plán ovšem slouží hlavně samotnému podnikateli, který si po jeho sestavení může ověřit, zdali má jeho podnik šanci na úspěch. (Janišová 2013, str.252)

Podnikatelská rozhodnutí by měla vždy být činěna za jistoty a v souladu s hlavní myšlenkou daného podniku. Dělat důležitá rozhodnutí je mnohem jednodušší, pokud je jejich podstata představena v dobře napsaném a strukturovaném byznys plánu. Schopnost převést podnikatelské záměry a strategii do psané podoby zajišťuje lepší propracovanost, analýzu a zřetelnost daných rozhodnutí. Pokud nezvládneme naši podnikatelskou strategii sepsat jasně a srozumitelně na papír, jsou šance na její úspěch velmi mizivé. (Friend a Zehle 2004, str.8)

Žádné dva podniky nejsou identické, a proto ani žádné dva byznys plány nemohou být stejné, ale přesto dobře napsané podnikatelské plány sdílejí vždy několik společných témat. Popisují „příběh podniku" a vysvětlují jakým způsobem bude dosaženo vytyčených cílů, srozumitelným a konzistentním stylem. Příběh podniku by měl být primárně zaměřen na potřeby zákazníka. Podnikatelský plán musí identifikovat daný trh a jeho vývoj do budoucna, zacílit na správný segment zákazníků a zmapovat hlavní konkurenty. Všechny tyto informace musejí být postaveny na věrohodných domněnkách a přesných datech. Plán by také měl identifikovat všechna rizika a potencionální komplikace, kterým podnik může v budoucnu čelit, a navrhnout taková opatření, která sníží daná rizika na co nejmenší úroveň. Plán podniku by měl také popsat, co dělá daný podnik unikátním a jak se odlišuje od svých konkurentů. Zároveň by měl uvádět zkušenosti a dosavadní úspěchy vedení a ve větších společnostech by měl mít podporu všech zaměstnanců, kteří se budou účastnit jeho implementace. Nakonec by měl vyjadřovat přesnou částku, která je vyžadována po potencionálních investorech. (Friend a Zehle 2004, str.8)

V praxi se můžeme setkat s následujícími formami podnikatelského plánu (Czech Invest 2005, p. 37):

- Prezentace ve výtahu (Elevator Pitch)
- Stručné shrnutí (Executive summary)
- Zkrácený podnikatelský plán
- Plný podnikatelský plán

Elevator Pitch – prezentace ve výtahu

Jedná se o nejkratší formu byznys plánu. Podstatou Elevator Pitch je shrnout podnikatelský plán do jedné minuty. V těchto pár větách je potřeba stručně a srozumitelně vysvětlit podstatu podniku, na jakém trhu bude podnik operovat, hlavní výhody oproti konkurenci. Druhou částí je finanční stránka, kde uvedeme kolik je peněz je potřeba na rozjezd podniku, jaká část by byla financována externě a co za tuto částku nabízíme. Na závěr je dobré uvést, kdo je součástí týmu. Jak vyplývá z názvu, doba této prezentace by měla být dlouhá jako cesta výtahem, ze které by si investor měl odnést nejdůležitější a snadno zapamatovatelné informace a hlavně zájem o náš nápad. (Czech Invest 2005, str. 49)

Executive summary – výkonný souhrn

Tento typ plánu v překladu znamená výkonný souhrn. Na rozdíl od Elevator Pitch se již jedná o písemnou formu našeho plánu, která na maximálně dvou stranách prezentuje hlavní myšlenku podniku a důležité informace. Jako první bychom měli uvést požadovanou částku, o jaký typ investice se vlastně jedná a dále popíšeme podstatu podniku, jeho unikátnosti a konkurenční výhody. Tento typ plánu slouží převážně k zjištění, zdali má potencionální investor či banka zájem o financování našeho nápadu. (Czech Invest 2005, str. 49)

Zkrácený podnikatelský plán

Na rozdíl od verbální podoby Elevator Pitch a sepsání nejdůležitějších informací v Executive summary je zkrácený podnikatelský plán mnohem propracovanější dokument. Tento typ sdílí téměř všechny body s plným podnikatelským plánem, avšak liší se v jejich propracovanosti a množství sdělených informací. Příkladem mohou být obchodní tajemství, která nechceme sdílet s potencionálními investory, ve které nemáme ještě naprostou důvěru. (Czech Invest 2005, str. 54)

Plný podnikatelský plán

Jedná se o nejpropracovanější verzi podnikatelského plánu, který by měl plně odpovědět na otázky: Kdo, kdy, kde, jak, co, proč a kolik? Jak již bylo výše zmíněno, tento typ plánu sdílí stejná témata s Executive summary a se zkráceným podnikatelským plánem. Tudíž budeme stále hovořit (ve větší hloubce) o nás a našem týmu, o produktu či službě, kterou chceme nabízet, o cíleném trhu, jeho zákaznících a konkurenci, a v neposlední řadě o financování podniku a jeho potencionálních ziscích. (Czech Invest 2005, str. 56)

Rozsáhlost plného podnikatelského plánu není shora nijak omezena, ale většinou se jako spodní hranice uvádí pět stran. Pokud se jedná o větší společnost, která působí na trhu již delší dobu a má rozsáhlé portfolio výrobků, může délka plánu překračovat i několik desítek stran. Je však důležité si uvědomit, že více neznamená vždy lépe, což platí zejména v případě, kdy investor prochází několik desítek plánů denně a nebude se zabývat stostránkovým elaborátem s nulovou vypovídající hodnotou. (Czech Invest 2005, str. 57)

1.1 Účel byznys plánů

Jak již bylo výše uvedeno, žádné dva podniky, a tudíž ani byznys plány nejsou stejné. Byznys plán se však může i lišit podle formy jeho využití, které není omezeno pouze pro přilákání externích investorů. Zaměření a úroveň podrobnosti se může velmi lišit podle účelu daného byznys plánu.

Zajištění zdrojů

Většina byznys plánů bývá připravována pro získávání finančních zdrojů. Banky a investoři dávají byznys plánům velkou váhu, jelikož v mnoha případě je to jediný zdroj informací, který mají při rozhodování o garanci půjčky či investice k dispozici. Plány pro zajištění finančních zdrojů budou převážně zaměřeny prioritně na vyhlídky růstu trhu a zdroje konkurenční výhody. Zvýšená pozornost při tvorbě plánu by měla být kladena na strategickou a taktickou úroveň podniku a finanční předpovědi než na operativní úroveň. (Friend a Zehle 2004, str.9)

Operativní management a rozpočty

Byznys plány mohou poskytovat základní informace pro tvorbu podnikových procesů, popisů práce a operativních rozpočtů. Dále mohou sloužit jako podklad pro monitorování a analýzu výkonnosti podniku. V tomto případě bude plán zaměřen více na technické detaily, popis jednotlivých procesů a specifikace produktů, než na strategickou a taktickou úroveň. (Friend a Zehle 2004, str.9)

Další účely

Získávání zdrojů a opora managementu jsou nejčastější důvody proč sestavovat byznys plán. Nicméně dobře sestavený byznys plán může sloužit i k řešení konfliktních názorů a nasměrování managementu jedním směrem. Ve velkých společnostech můžou tyto plány sloužit jako vyjádření vize, mise a cílů.
Dalším využitím je získávání vládních zakázek ve výběrových řízeních. V těchto případech musí byznys plány zobrazovat technické, operativní a podnikatelské dovednosti dané společnosti v nejlepším světle. (Friend a Zehle 2004, str.9)

1.2 Využití byznys plánů

Pro koho jsou? Jak již víme, byznys plány se liší jak ve formě, tak i v účelu. Roli však hraje i to, kdo je čtenářem našeho plánu. Každý totiž hledá odlišné informace. V některých případech je tedy nezbytné sestavovat více verzí jednoho plánu.

Bankovní a jiné formy úvěrů

Při žádání o úvěr se banka zajímá zejména o následující tři problémy:

- Je-li daná půjčka jediným nezbytným financováním byznys plánu do plné výše, či jsou-li dodatečné finanční zdroje již zajištěny
- Bude-li podnik generovat dostatečné množství peněz na zaplacení úroků a dlužné částky.
- Existují-li fyzická aktiva či jiné formy zastavitelného majetku, kterými může podnik zajistit půjčku pro případ, že zkrachuje.

Bankéři se zaměřují především na finanční předpovědi daného podniku a na domněnky, na základě kterých je daná předpověď vytvořena. Zvláštní pozornost je věnována bilanční rozvaze a finančním ukazatelům jako je likvidita a zadluženost podniku. (Friend a Zehle 2004, str.10)

Investoři

Existuje mnoho organizací a jedinců, kteří mohou poskytnout požadovaný kapitál na podporu byznys plánu. Přátelé a rodina jsou často prvními dotázanými při financování menších podnikatelských nápadů. U finančně více náročných nápadů se lidé obracejí na penzijní fondy, investiční instituce a jiné investiční entity. Jelikož investoři poskytující kapitál jsou jako poslední v řadě na navrácení poskytnutých peněz v případě krachu podniku, jsou jejich obavy, a tudíž i požadavky na byznys plán odlišné od bank. (Friend a Zehle 2004, str.10)

- Je podnikatelský návrh stabilní a existuje konkurenční výhoda, která zajistí dlouhodobý růst podniku?
- Jaká je očekávaná rentabilita vlastního kapitálu?
- Jaké zkušenosti má vedení podniku?
- Je podnik dostatečně financován a jaká jsou rizika nutnosti dodatečného kapitálu?
- Jaké jsou vyhlídky růstu podniku a potenciál pro zhodnocení kapitálu a příjem dividend?
- Jaké byly návraty při předchozích investicích do podniku?

Investoři se zaměřují na finanční část plánu a na úroveň zadlužení podniku v bilanční rozvaze. Čím více je podnik zadlužen, tím většímu riziku investoři čelí.

Management existujícího velkého podniku

Je celkem běžné sestavovat byznys plány ve velkých společnostech za účelem získání souhlasu a zdrojů od vyššího managementu a vedení. Požadavky se mohou v různých firmách lišit a záleží na strategických, taktických a finančních okolnostech v daném období. Dá se však říci, že jsou požadovány plány, které jsou v souladu s podnikovými cíli a finančními možnostmi podniku. Často se při prezentaci našeho plánu můžeme setkat s následujícími otázkami:

- Je byznys plán konzistentní a v souladu s podnikovou strategií?
- Jaký je předpokládaný dopad na celkovou finanční výkonnost podniku, co se týče růstu obratu, ziskovosti a zadluženosti?
- Bude potřeba pro implementaci plánu vynaložit dodatečné finanční prostředky?
- Posílí daný plán renomé značky?
- Je daný plán v možnostech podniku?
- Jak bude reagovat tisk a finanční trhy na adopci tohoto plánu?
- Bude mít tento plán dopad na další operace v podniku?
- Jaké jsou alternativní možnosti?

Seznam těchto otázek je nekonečný a je na autorech plánu, aby tyto otázky předpovídaly a dokázaly na ně odpovědět. (Friend a Zehle 2004, str.11)

1.3 Požadavky na byznys plány

Z předchozích kapitol je možné usoudit, že byznys plán je dokument šitý na míru nejenom danému projektu, ale i příležitosti a čtenáři. Existují však všeobecně platná pravidla, kterých je důležité se držet při tvorbě jakéhokoliv byznys plánu.

Podle Vebera (2005) je důležité respektovat následující pravidla:

- orientace na trh (vymezení velikosti trhu),
- prokázání prodejnosti výrobku (uvedení jednoho nebo dvou prvků, které mohou být zdrojem komparativní výhod),
- věrohodnost a průkaznost předpokladů (každá skutečnost zdůvodněna objektivními údaji),
- práce s rizikem.

Fotr (1999) navrhuje následující požadavky na kvalitně zpracovaný byznys plán:

- být stručný a přehledný,
- demonstrovat výhody produktu či služby,
- orientovat se na budoucnost,
- být realistický,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody, na silné stránky projektu,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

2 Struktura a obsah byznys plánu

Z předchozích kapitol již víme, jaké kvality by měl byznys plán mít a jaká témata preferují různí čtenáři. Délka a obsah je také ovlivněn publikem, příležitostí a obchodním nápadem jako takovým. Každý plán by však měl mít určitou strukturu podle které se bude řídit. Například autoři Srpová, Řehoř a kol. (2010, p. 61), navrhují následující osnovu:

1. Titulní strana
2. Shrnutí
3. Popis podnikatelského záměru
4. Popis produktu (výrobky, služby nebo řešení)
5. Okolí firmy (analýza zákazníků, analýza konkurence)
6. Informace o firmě, klíčové osobnosti
7. Výroba, provozní činnosti
8. Marketing a prodej
9. Finanční plán
10. Projektový plán
11. Analýza rizik
12. Přílohy

Tato osnova nám dává hrubý nástin toho, co by měl byznys plán obsahovat. Pokud však vytváříme plný podnikatelský plán, je nutné tyto body rozvinout. V takových případech můžeme využít různých šablon na vytváření byznys plánu. Autoři Friend a Zehle (2004, str.12) doporučují dodržení následujících bodů:

Výkonný souhrn – Vize, mise, cíle. Současný stav podniku. Produkty a služby. Strategie a zdroje konkurenční výhody. Přijetí změny zákazníky. Souhrn finančních předpovědí. Vyžadovaný kapitál, časový horizont a návratnost.

Informace o společnosti – Název. Obor podnikání. Kontaktní informace. Profesionální poradci. Struktura podniku a korporátních údajů.

Současný stav podniku – Popis současného stavu podniku a jeho trhů. Historie společnosti, zásadní události a přechozí finanční výkonnost. Současná pozice podniku na trzích. Silné stránky. Současná organizace a infrastruktura v podniku. Analýza konkurence.

Strategická analýza – PEST analýza. Odlišnost a unikátnost. VRIO analýza. Silné stránky. Nastavení zdrojů. Audit zdrojů. Operační zdroje. Lidské zdroje. Finanční zdroje. Životní cyklus odvětví. Struktura odvětví. SWOT analýza.
Strategické plánování – Vize, mise a cíle. Zdroje dlouhodobé konkurenční výhody. Pozice oproti konkurenci. Pozice na trhu. Strategie značky. Strategie portfolia. Design podniku.

Marketingový plán – Tržní segmenty, jejich velikost a růst. Popis zákazníka a jeho potřeb. Cílený tržní segment. Pozicování produktu. Marketingový mix. Popis produktu a služeb. Cenová politika a slevy. Propagace. Strategie distribučních kanálů. Záruky. Poprodejní servis a zákaznická péče. Porovnání s konkurencí. Výkonnost a ekonomičnost. Předpověď vývoje trhu.

Operace/Produkce – Lokace. Outsourcing nebo výroba. Produktové procesy. Zařízení, vybavení a stroje. Škálovatelnost operací. Inženýring a design podpora. Plány kontroly kvality. Nároky na personál. Zdroje klíčových materiálů.

Výzkum a vývoj – Cíle. Organizace. Plány. Zdroje.

Management a organizační struktura – Plán organizační struktury. Top management. Schopnost managementu uskutečnit daný plán. Řízení podniku a kontrola akcionářů. Zaměstnanci. Nábor. Trénink. Vztahy se zaměstnanci. Kancelářské prostory a vybavení. Náklady na zaměstnance a další příslušné náklady.

Předpovědi a finanční data – Souhrn výkonnostních ukazatelů. Předpověď prodejů. Zdroje finančních předpokladů. Výsledovka. Výkaz zisků a ztrát. Bilanční rozvaha. Break-even point. Benchmarky. Analýza citlivosti.

Financování – Seznam operací s vyšší nutností financování. Současné nevyřízené půjčky akcionářů. Potřebné zdroje a časový horizont. Použití zdrojů. Návratnost investice. Předpokládané zadlužení a úrokové krytí. Únikové cesty pro investory.

Analýza rizik – Přehled rizik. Limitující faktory. Kritické faktory ovlivňující úspěch. Alternativní scénáře a strategické plány. Specifická rizika a strategie pro eliminaci rizik.

Kontroling – Informační technologie. Finance. Prodej a marketing. Operace.

Příloha – Slovník pojmů. Detaily průzkumu trhu. Zprávy konzultantů. Specifikace produktů. Podpora prodeje. Současné úkoly. Organizační struktura. Životopisy. Detailní finanční předpovědi. Technické údaje. Detaily patentů.

2.1 Titulní list

Na úvodní stránce dokumentu by mělo být uveden obchodní název společnosti a její logo, název plánu, autor a další důležité osoby a datum založení. Zároveň by se zde měl nacházet krátký popis podstaty daného byznys plánu.

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 15) doporučují přidat následující prohlášení: "Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora."

2.2 Executive summary – výkonný souhrn

Cílem výkonného souhrnu je vyzdvihnout klíčové body byznys plánu pro ušetření času čtenářům a jejich připravení na následující obsah. Souhrn musí být stručný, jasný a podněcovat zájem čtenáře pro zbytek byznys plánu. Dá se říci, že výkonný souhrn je nejdůležitější částí plánu. (Ward 2016, online)

Obsah se může lišit v závislosti na podniku, příležitosti a typu čtenáře. Pro start-upy je typickým úkolem výkonného souhrnu přesvědčit banky či investory k poskytnutí potřebného kapitálu pro rozjezd našeho podnikání. Při psaní souhrnu pro start-up je podle autorky Wardové (2016, online) důležité uvést následující informace:

- Podnikatelská příležitost – vysvětlení podnikatelské myšlenky
- Využití nápadu – popis fungování podniku na trhu
- Cílený trh – popis cíleného zákazníka
- Obchodní model – popis produktu čí služby a jejich unikátnosti
- Marketingová a prodejní strategie – stručné vysvětlení marketingového plánu
- Konkurence – zmapování konkurence a strategie na získání tržního podílu, konkurenční výhoda
- Finanční analýza – shrnutí finančního plánu a předpovědí na příští tři a více let
- Personál – popis členů týmu a jejich předchozích zkušenostech a polí působnosti
- Implementace – časový harmonogram akcí

U zavedených podniků se do výkonného souhrnu dávají informace o předchozích úspěších, plánech pro růst atd. Typický souhrn zavedeného podniku by měl podle autorky Wardové (2016, online) obsahovat následující body:

- Mise a vize – účel existence podniku, základní hodnoty a filozofie
- Informace o společnosti – krátká historie produktového portfolia, čas založení, zakladatelé a klíčový zaměstnanci, statistické údaje o počtu poboček, zaměstnanců atd.
- Klíčové události – vysvětlení vývoje podniku, jeho růstu, příjmů, ziskovosti, podílu na trhu, počtu zákazníků atd.
- Finanční souhrn – pokud je cílem plánu zisk dodatečných zdrojů, měl by v něm být uveden finanční souhrn
- Budoucí cíle – popis cílů podniku, pokud jsou potřeba dodatečné zdroje, mělo by uvedeno, jak budou dané zdroje využity na rozšíření podniku či zisků.

Forma výkonného souhrnu

Je důležité si uvědomit, že souhrn je první věc, která zajímá investory a ostatní čtenáře byznys plánu. Pokud je tedy špatně napsán, bude to poslední věc, kterou bude čtenář číst. Měl by proto vyzdvihovat pouze nejdůležitější údaje. Jeho jazyk by měl být pozitivní a rozhodný, měli bychom se tedy vyhýbat frázím typu: „Podnik by měl být v dobré pozici". Souhrn stejně jako celý plán by měl být šitý na míru publiku a příležitosti, požadované informace při investici do start-upu cizím investorem se liší od rozšíření zavedeného podniku z vlastních zdrojů. (Ward 2016, online)

2.3 Informace o podniku

Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat základní informace o podniku. Jedná se o všechny atributy, které utvářejí obraz společnosti. Abrams (2007, str.28) ve své knize uvádí následující seznam informací:

- Údaje o názvu podniku a jeho sídle
- Informace o majitelích a organizační struktuře v podniku
- Historie podniku, důležité historické události
- Popis produktu či služby
- Popis odvětví, ve kterém se podnik nachází
- Financování podniku

V základních informacích uvádíme název firmy, majitele, obchodní značku, webové stránky a adresu podniku. Dále rozvineme informace o vlastníkovi, u větších společností o vedení společnosti, jejich právním postavením a podíly ve společnosti. U klíčových zaměstnanců uvádíme vzdělání a obor praxe. Důležité je také uvádět případné patenty, ochranné známky, smlouvy a další zákonné prostředky, kterými podnik disponuje. Následuje historie a rozvoj podniku. Zde uvádíme vznik a současnou fázi společnosti. (Abrams 2007, str. 32)

Pokud podnik nabízí určitý výrobek, charakterizujeme jeho vzhled, vlastnosti, funkce, popřípadě dobu, po kterou se prodává a služby (podpora, instalace, údržba a jiné), které jsou jeho součásti. V případě služby vysvětlíme její úlohu a procesy s ní spojené, a vybavení, které je k vykonání služby potřebné. Jak u produktu, tak u služby je důležité vysvětlit, v jakém aspektu je unikátní a proč je lepší než konkurence. Je možné uvádět i chystané změny do budoucna a jejich dopad na podnik. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, str. 16).

V této části byznys plánu by měla být popsána i finanční stránka společnosti. Nejedná se však o detailní predikce zisků či o bilanční úvahy, které jsou detailněji rozebírány v následujících kapitolách. Měli bychom uvést investovanou částku do podniku a z jakých zdrojů se skládá. Pokud plán slouží k získání dodatečných zdrojů od investora, je nutné uvést požadovaný finanční obnos a jeho využití (Abrams 2007, str.38)
Do základních informací o podniku v plném podnikatelském plánu patří i poslání, vize a cíle. Poslání definuje účel podniku a mělo by odpovídat na otázky: Jaký význam má daný podnik? Jak se podnik vymezuje od konkurence a pro jakou skupinu zákazníků jsou jeho výrobky či služby určeny? Jaký cíl má podnik? (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek 2012, str. 34)

Podle Mallya (2007, str. 29) je vize definována jako: „Mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“ Správně definované vize jsou zřetelné a snadno implementovatelné do strategie podniku. Každá část vize by měla být prosaditelná pomocí společných řešení problémů, cílů a očekávání. Je nezbytné, aby vize nutila členy podniku k aktivní účasti na řešení problémů, a ne pouze k pasivnímu sledování.

Cíle podniku by se měli plánovat pomocí metody SMART. Tyto cíle musejí dodržovat následující podmínky:

- Specific = konkrétní - jednoznačné, pochopitelné a podnětné
- Measurable = měřitelné – kvantita, kvalita, čas a peníze
- Relevant = důležité – z hlediska cílů organizace a jejich propojení s podnikovými cíli
- Time framed = časově určené – časové dosažení dohodnutých termínů

2.4 Analýza okolí podniku

Podnikatelské prostředí se skládá z vnějšího prostředí, nad kterým nemá podnik žádný vliv, sem patří nadnárodní a národní prostředí. Dále z oborového okolí, sem patří všechny vlivy ovlivňující dané odvětví a trh. A jako posledním je vnitřní prostředí podniku. (Mallya 2007, str.40)

Analýza prostředí slouží k odhalování příležitostí a hrozeb pro podnik a jeho celkové pozice na daném trhu. Důsledná analýza nám umožňuje odhadovat potencionální tržní změny, chování zákazníků a strategické akce konkurence. (Mallya 2007, str.40)
Prostředí můžeme rozdělovat na externí a interní. Na obrázku č.1 je znázorněno rozdělení podnikatelského prostředí. Do externího prostředí tedy patří makroprostředí, které podnik nemůže svými akcemi ovlivňovat. Dále zde máme mezoprostředí, které je možné částečně ovlivňovat. A jako poslední je zde interní prostředí neboli mikroprostředí, které je přímo determinováno akcemi podniku.

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí

Zdroj: (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, str. 42)

2.4.1 Analýza trhu a zákazníků

Základem úspěšného podnikání je schopnost naplnit potřeby zákazníků na trhu s velkým potencionálním růstem. V případě byznys plánu se popisuje jak trh celkový, tak i cílený. Cílený trh je vhodné upřesnit geografickou polohou, kde bude podnik operovat. Dalším krokem je identifikace dané oblasti, zdali se jedná o město či venkov, hustota osídlení a jiné vlivy ovlivňující trh (infrastruktura, klima). U vybraného trhu identifikujeme skupiny potencionálních zákazníků, kteří budou mít z výrobku či služby nejvyšší užitek, jsou ochotni za něj zaplatit a mají k němu snadný přístup. Tento proces se nazývá segmentace a bude dále rozebrán v kapitole marketingový plán. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík 2011, str. 19)

Při výběru správného trhu musíme nejdříve uvažovat o cílovém zákazníkovi a jeho potřebách a až v druhé řadě o produktu či služby, kterými budeme jeho potřeby uspokojovat. Zároveň musíme vzít v potaz fakt, že trhy mají určité úrovně dospělosti a není dobré orientovat náš produkt na trh u kterého se předpokládá pokles prodejů a zákazníků. Tyto úrovně můžeme rozdělovat na:

- Současné trhy – zákazníci využívají k uspokojení potřeb již existující podniky. Tyto trhy se vyznačují vysokou mírou konkurence a horší možností penetrace novými podniky.
- Skryté trhy – podniky ví o potencionálních zákaznících, kteří ještě nebyli osloveni konkurencí a jejich potřeba je neuspokojena. Díky nulové konkurenci je možnost vstupu na tyto trhy velmi snadná.

Vznikající trhy – jedná se o neexistující trhy, které lze díky současným trendům a podmínkám předpovědět. Doba vzniku se může velmi lišit, ale zároveň tyto trhy představují nejvíce příležitostí pro podniky. (Blažková 2007, str.55)

Při výběru správného trhu bychom se měli orientovat podle autorky Blažkové (2007, str.56) na následující faktory:

- Velikost trhu
- Vymezení trhu
- Míra růstu trhu
- Atraktivita trhu
- Ziskovost trhu
- Vývoj a predikce poptávky
- Predikce potřeb
- Tržní trendy

Při analýze trhu do podnikatelského plánu je dobré vymezit jako počet potencionálních zákazníků k počtu obyvatel v působišti podniku. Velikost trhu je možné identifikovat celkovou velikostí prodejů. (Blažková 2007, str.58)

2.4.2 PEST analýza

Jedná se o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na podnik. Zdroje potřebných informací můžeme najít již ve zhotovených analýzách konkurence a v kvalitních novinách a odborných časopisech. Detailní předpovědi politických a technologických vlivů bývají také zpracovávány vládou a nezávislými organizacemi. Burzy s cennými papíry vytvářejí předpovědi obsahující důležité informace o trendech a faktorech ovlivňujících trhy. Lze říci, že pro malé podniky je možné najít klíčové informace na internetu. (Srpová, Řehoř a kol. 2010, str. 131)

Při zakládání nového podniku bychom měli býti realističtí ohledně našich znalostí a povědomí o trhu, na kterém chceme operovat, a rovněž ohledně toho, jaké mohou v budoucnu nastat změny. Ve větších organizacích je zvykem provádět analýzu ve vice lidech s různými znalostmi. (Srpová, Řehoř a kol. 2010, str. 131)

Autoři Marmol, Feys a Probert (2015, str. 9-12) rozdělují jednotlivé aspekty PEST analýzy na následující faktory:

Politické faktory

Mezi lokální, národní a nadnárodní politické aspekty můžeme řadit:

- Přímé a nepřímé daně, jako je daň z příjmu a z přidané hodnoty, nákupní sílu obyvatelstva a celkovou velikost trhu.
- Korporátní daň má vliv na ziskovost podniku.
- Výdaje vlády mají přímý vliv na poptávku v daném státě.
- Regionální a průmyslová omezení mohou ovlivnit podnik a možnost dotací může být rozhodujícím faktorem při výběru lokace.
- Monetární politika a výše úroků ovlivňuje poptávku a schopnost podniku splácet dluhy. Kurzovní politika může mít kritický dopad na import a export.
- Změny v mezinárodním obchodě mohou vytvořit nové exportní trhy.
- Zákon o konkurenci pokládá základní pravidla o tom, jak může daný podnik v zemi působit, což je kritickým faktorem při akvizicích a fúzích.
- Regulace a deregulace mohou mít dramatický dopad na prostředí podniku a jeho jednotlivé sektory.
- Místní praktiky, jako je ztížená byrokracie či korupce, mohou komplikovat fungování podniku.
- Vzdělání a trénink má dlouhodobý vliv na schopnost nabírat kvalifikovaný personál a být konkurenceschopný v mezinárodním prostředí.

Ekonomické faktory

Mezi lokální, národní a nadnárodní ekonomické aspekty můžeme řadit:

- Hospodářský cyklus. Vyspělé ekonomiky často následují vzorec zvaný hospodářský cyklus, ve kterém se střídají období rychlého růstu a pomalého růstu nebo dokonce recese. Některé oblasti, jako je například propagace a cestovní ruch, jsou citlivější k průběhu tohoto cyklu než například výrobci potravin.
- Výše nezaměstnanosti. Tento faktor je úzce spojen s pozicí ekonomiky v hospodářském cyklu, ale zároveň také záleží na stavu lokální ekonomiky. Vysoké hodnoty nezaměstnanosti snižují poptávku, ale na druhou stranu zlevňují pracovní sílu.
- Inflace. Ta může ovlivnit podnik v mnoha faktorech, například pokud je růst ceny materiálů vyšší než růst inflace, sníží se ziskovost podniku.
- Úrokové míry a měnové kurzy, již zmíněné v politických faktorech, mohou kriticky ovlivnit výnosnost podniku.
- Ceny akcií. Nárůst či pokles ceny akcií ovlivňuje sebevědomí zákazníků a tím i výši jejich útraty.
- Ekonomický vývoj. Stádium vývoje ekonomiky ovlivňuje sortiment produktů a služeb, které mohou být efektivně prodávány v určité zemi a úroveň infrastruktury ovlivňuje výkonost podnikových procesů.

Sociální

Změny v demografii a sociálních a kulturních hodnotách probíhají většinou v delším časovém horizontu. Nicméně s lepší komunikací a mobilitou pracovní síly mezi zeměmi se rychlost sociálních a demografických změn může projevovat rychleji. Populace a její hodnoty představují základní bod pro diskuzi o potřebách trhu. Změny v sociálních a kulturních preferencích jsou nejlépe pozorovány v korelaci se specifickým produktem či službou. Mezi sociální faktory tedy řadíme:

- Růst populace. Úroveň růstu populace má přímý dopad na velikost trhu pro určitý výrobek či službu. Nárůst populace je typicky vyšší v rozvojových zemích než v zemích vyspělého světa.
- Věková struktura obyvatelstva. V rozvinutých zemích dochází k nárůstu průměrného věku populace. Opak nastává v rozvojových zemí, kde je zároveň i vyšší míra porodnosti a nižší průměrný věk dožití. Tyto aspekty mají dopad na celkovou sumu úspor, kupní sílu a poměr pracujících a nepracujících obyvatel.
- Migrace z venkova do měst. Migrace nastává na mnoha úrovních, včetně mezinárodní. Na vyspělých evropských trzích se v průběhu let zvýšila mobilita pracovníků natolik, že vytvořila téměř jednotný trh práce. Rozvojové země zažívají především migraci z venkovských částí do měst. Tento nárůst městské populace má dopad na prodeje zboží a související distribuční strategie.

- Sociální a kulturní změny. Postoj k riziku a podnikání se liší v každé zemi a ovlivní celkový počet nových start-upů a potencionálních konkurentů. Postoj k práci a volnému času ovlivní poptávku po určitých produktech, stejně jako nabídku práce.

Technologické

Změny v technologiích mají dramatický dopad na ekonomiku. Jako některé vlivy můžeme brát například:

- Výše rozpočtů na výzkum a vývoj u konkurence. Tato informace slouží jako ukazatel, zdali máme očekávat změny v produkci a vydání nových produktů.
- Nové trhy. Je možné, že nástup nové technologie otevře nový trh pro produkty využívající tuto technologii.
- Produkční metody. Jak může být nová technologie využita v produkčních metodách podniku a jak může konkurence využít tuto technologii k získání konkurenční výhody.
- Rychlost adopce nové technologie. Ve většině případů trvá nástup nové technologie relativně dlouhou dobu, než zaujme většinu zákazníků na trhu. V byznys plánu musíme tedy předpovědět, jak dlouho bude novému produktu trvat penetrace na trh.

2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Důležitou a velmi častou metodou analýzy oborového prostředí společnosti je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Podle autora Keřovského (2006, str. 53) je tato analýza je založena na předpokladu, že společnost působí v určitém odvětví trhu a je ovlivňována pěti základními faktory:

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Při analýze konkurenčních sil je také nutné analyzovat, jakou mají naši zákazníci vyjednávací sílu. Vysoká vyjednávací sila může způsobovat tlak na trh, zlepšení kvality, či snížení cen.

Při tvorbě Porterova modelu je důležité vzít v potaz tyto faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků:

- Zákazníci jsou více koncentrováni než prodejci
- Náklady na přechod zákazníků jsou nízké
- Zákazníci jsou dobře informováni o produktech
- Zákazníci jsou citliví na změnu ceny
- Vysoké náklady na pořízení produktu
- Výrobek je komponent zákazníkova produktu
- Malá diferenciace produktů

(Michaux a Cadiat 2015, str. 8)

Vliv zákazníků na trh záleží na jejich koncentraci a organizovanosti. Příkladem může být nákup potravin supermarketem od malých farmářů. Ti musí dodržovat striktní pravidla pro kvalitu jejich produktů, jinak ztratí svůj kontrakt. To umožňuje supermarketům vytvářet tlak na dodavatele. Vyjednávací síla je také vyšší na trzích, kde je jednoduché přejít na jiný produkt bez významných ztrát. Čím větší je informovanost zákazníků, tím je jejich vyjednávací síla větší, jelikož jsou si vědomi výhod a nevýhod při koupi daného produktu oproti konkurenčním řešením. Vysoké náklady na pořízení jsou také důležitým faktorem, jelikož zákazníci budou mnohem citlivější na cenu, rovněž celkový proces nákupu bude delší a podnik musí předvést přesvědčivé argumenty. Na trzích s nízkou diferenciací je loajalita k značce nízká a zákazníci se rozhodují spíše podle ceny než podle renomé podniku. Dalším případem jsou trhy komponentů. I v případě známé značky je produkt pouze součástí celkového nákupu zákazníka a nepřináší žádnou výhodu nad konkurencí, tudíž se zákazník opět rozhodne podle ceny.
(Michaux a Cadiat 2015, str. 8)

Vyjednávací síla dodavatelů

Většina podniků potřebuje materiály k produkci výrobků či služeb, což vytváří vztahy mezi podnikem a dodavateli. Pokud má dodavatel v tomto vztahu dominantní postavení, může určovat ceny materiálů a jejich dostupnost. Při analýze konkurenčního prostředí je tedy nutné tyto vztahy identifikovat. Dodavatelé mohou pracovat společně pro zvýšení vyjednávací pozice, ve vyspělých zemích jsou však tyto metody protizákonné. Hlavními faktory tedy jsou:

- Zvedání cen bez ovlivnění poptávky
- Možnost zmenšení objemu dodávaných materiálů
- Schopnost formální a neformální spolupráce
- Nízký počet substitutů na trhu
- Produkt dodavatele je nezbytný pro náš produkt
- Může ovlivnit náklady na přechod zákazníků
- Má možnost ovlivňovat prodej finálního produktu

(Michaux a Cadiat 2015, str. 9)

Existuje několik charakteristik, které indikují rozsah moci dodavatele a jednou z nich je schopnost zvýšit cenu materiálu bez negativního vlivu na objem prodejů. Spíše, než zvýšení cen materiálů využívají dodavatelé se silnou vyjednávací silou objem dodávaných materiálů, což je velmi efektivní v případě malého počtu substitutů, které může zákazník využít. Další metodou, jak zvýšit svojí dominanci jako dodavatel, je zavést penále při změně dodavatele.

Na trzích se standardizovanými produkty je ve většině případů vyšší množství dodavatelů. Dobrým případem je zemědělská produkce, kdy se můžeme rozhodnout mezi velkým množstvím dodavatelů, jak malými, tak velkými, domácími či ze zahraničí.
(Michaux a Cadiat 2015, str. 9)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Počet potencionálních konkurentů se liší na každém trhu a je jedním z klíčových faktorů, který je nutný zohlednit při sestavování byznys plánu. Trhy, které vyžadují vysokou investici a technologickou úroveň, jsou mnohem méně přístupné pro nové podniky. Stejným problémem mohou být trhy vyžadující nákup drahých patentů a know-how. Na druhé straně máme trhy, které využívají běžně dostupné technologie, mají nízkou známost značek a loajalitu zákazníku a jejich penetrace je mnohem jednodušší. Mezi faktory ovlivňující vstup nových konkurentů na trh tedy patří:

- Vládní omezení
- Patenty
- Specificita aktiv
- Vnitřní úspory z rozsahu
- Náklady na opuštění trhu

(Michaux a Cadiat 2015, str. 10)

V některých odvětvích jsou vytvářena omezení vládnou, jedná se například o veřejné služby, kdy je pro zákazníka výhodnější mít jednoho dodavatele, který je regulován vládou. Významnou bariérou pro vstup na nový trh jsou patenty a proprietární znalosti, které poskytují významnou konkurenční výhodu jejich majitelům. Podobným problémem jsou odvětví, která vyžadují velkou počáteční investici na vybavení, technologie a továrny, což významně omezuje počet podniků se schopností investovat požadovanou částku, to celé je umocněno faktem, že tato aktiva není možno využít pro výrobu jiných produktů, což se odborně nazývá specificita aktiv. Mnoho trhů je pro podniky atraktivní pouze za předpokladu udržení jisté úrovně úspor z rozsahu. Toto je také nazýváno jako „minimální efektivní rozsah výroby“, což je bod, kde rostoucí výnosy z rozsahu přecházejí v klesající. Pokud nemůže firma opustit trh, musí soupeřit. To je spojeno s náklady na opuštění trhu, které fungují podobně jako náklady pro vstup. Tyto bariéry se nejčastěji vyskytují v případech, kdy je potřeba nakoupit speciální jednoúčelová aktiva, která se nedají využít při výrobě jiných produktů. (Michaux a Cadiat 2015, str. 11)

Hrozba substitutů

Substituty můžeme definovat jako produkty, které uspokojují zákazníka stejným způsobem, ale jsou k dostání na jiném trhu. Jejich hrozba ovlivňuje konkurenční prostředí a schopnost vytvářet zisky, jelikož zákazníci volí substituty z jiného odvětví. To znemožňuje dodavatelů zvyšovat ceny. Jako příklad můžeme uvést tištěné noviny, které substituovány webovými portály a televizními kanály nemohou zvyšovat cenu úměrně se zvyšujícími se náklady na výrobu. Při sestavování Porterovy analýzy a byznys plánu jako takového je nutné sledovat všechna odvětví, která by mohla ohrozit náš podnik. (Michaux a Cadiat 2015, str. 12)

Faktory pro vysokou hrozbu substitutů:

- Nízké náklady pro přechod zákazníka
- Substitut je levnější než produkty na našem trhu
- Substituty mají stejnou nebo vyšší kvalitu
- Výkon substitutu je stejný nebo vyšší

Faktory pro nízkou hrozbu substitutů

- Vysoké náklady pro přechod zákazníka
- Substitut je dražší než produkty na našem trhu
- Substituty mají nižší kvalitu
- Výkon substitutu je nižší
- Substitut neexistuje

(Michaux a Cadiat 2015, str. 13)

Rivalita firem působící na daném trhu

Jedním s klíčových faktorů pro úspěch firmy je schopnost porozumět akcím a marketingovým strategiím konkurence. Mezi faktory ovlivňující konkurenci na trhu můžeme řadit:

- Vyšší počet firem na daném trhu
- Pomalý růst trhu
- Vysoké fixní náklady
- Vysoké skladovací náklady
- Nízké náklady na přechod ke konkurenci
- Malá odlišnost produktů
- Vysoké náklady na odchod z trhu

(Michaux a Cadiat 2015, str. 13)

Konkurenční síly nejsou statické a jsou závislé na změnách tržního prostředí a na dopadu technologických inovací. Tyto změny mohou drasticky změnit složení konkurence zejména na rychle se vyvíjejících trzích, jako jsou například mobilní telefony. Tyto vlivy často vedou k cenovým válkám a agresivním marketingovým kampaním, stejně tak jako vypouštění nových produktů k udržení pozice na trhu. (Michaux a Cadiat 2015, str. 13)

Existuje několik strategií, které jsou adoptovány podniky při ochraně pozice na trhu při stavu vysoké konkurence:

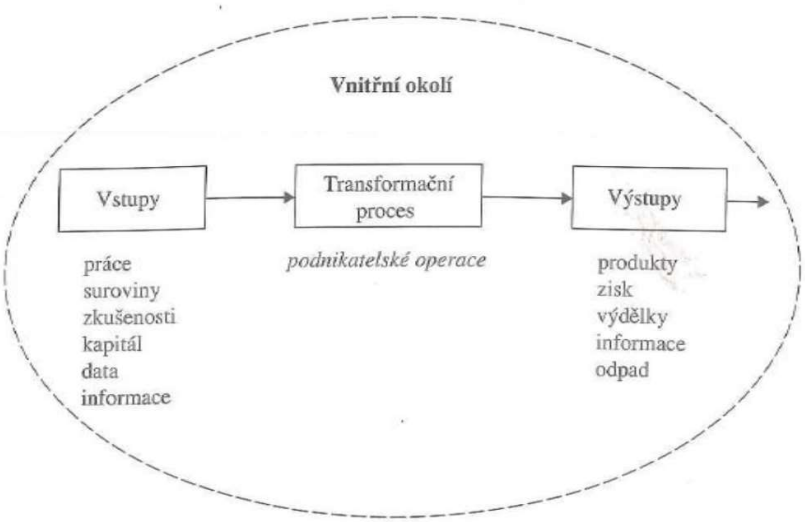
- Změna cenové politiky
- Vylepšení produktové odlišnosti
- Hledání nových cest pro distribuci
- Využití vztahů s dodavateli
- Zlepšení úrovně servisu

(Michaux a Cadiat 2015, str. 14)

Dříve bylo nejběžnější strategií pro získání vyššího podílu na trhu snížení cen. Tato strategie je však velmi riskantní, jelikož konkurence může velmi snadno okopírovat tento krok a tím snížit úroveň ceny v očích zákazníků. Snížením ceny se také limitujeme v možnosti investic do výzkumu či propagace, což v budoucnu může ohrozit naší pozici na trhu. V dnešní době je preferovanější získávat podíl na trhu pomocí vylepšování unikátních vlastností produktu. Tato metoda však není uplatnitelná při výrobě jednoduchých produktů. Další strategií je využití nových distribučních cest, jako příklad můžeme uvést firmu Dell, která v roce 1995 začala prodávat své produkty přímo zákazníkům pomocí internetu. Pokud má podnik dominantní postavení na trhu, tak může svoji pozici využít jako páku pro vyjednání lepších cen od dodavatelů. Toto umožňuje prodej výrobků s vyšší marží, či s nižší cenou. Mnoho firem se vydává cestou zlepšení zákaznických služeb, jako příklad můžeme uvést Amazon, který přišel s dodávkou knížek a DVD do druhého dne. Změna podpůrných služeb může také znamenat odlišení od konkurence, které bývá v mnoha případech velmi složité. (Michaux a Cadiat 2015, str. 15)

2.5 Analýza vnitřního prostředí

Prosperující firma vyžaduje takovou strategii, která jedná na základě svých strategických možností. Ty jsou určeny vztahem mezi vnitřními a vnějšími zdroji a mírou schopnosti uskutečňovat vytyčené cíle. Interní prostředí je určeno souhrnem faktorů působících uvnitř firmy a mají dopad na její řízení.



Obrázek 2: Vnitřní okolí podniku

Zdroj: (Dvořáček, Slunčík, 2012. str. 71)

Vnitřní prostředí podniku řadíme do faktoru mikroprostředí. Cílem analýzy podniku je identifikace jeho zdrojů a prozkoumání možností jejich využití k prospěchu v konkurenčním boji. Dalším cílem je zhodnocení postavení firmy na trhu, její silné a slabé stránky v konkurenčním prostředí a hledání případné konkurenční výhody. K identifikaci těchto faktorů doporučuje autor Mallya (2007, str. 53) analyzovat následující faktory:

- Faktory technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Výrobní faktory a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

Podniky, které alokují a nasazují zdroje nejefektivněji mají mnohem větší šanci na vyšší návratnost kapitálu. Analýza podniku se skládá z následujících tří faktorů:

- Zdroje jako takové. Ty mohou být využity jako konkurenční výhoda v případě, že ostatní podniky na trhu nemají k těmto zdrojům přístup a nejsou schopni vyprodukovat substitut nahrazující naše zdroje. Toto je hlavní princip zdrojově zaměřeného pohledu na konkurenční výhodu a je možno jej analyzovat pomocí nástrojů jako je VRIO analýza (vysvětlena níže). Tato analýza by měla odpovědět na otázku: „Co má naše firma navíc oproti konkurenci a co nemůžou okopírovat?"
- Nastavení zdrojů. Tento faktor může také být konkurenční výhodou. Pokud podnik úspěšně nastaví své zdroje, bude mít nad ostatními podniky konkurenční výhodu. Tento pohled je zásadní pro koncepci hodnotového řetězce a hodnotového systému pro konkurenční výhodu.
- Audit zdrojů. Ten zahrnuje operační (hmotné i nehmotné), lidské a finanční zdroje. Cílem auditu zdrojů je jejich identifikace a zjištění, jak efektivně jsou tyto zdroje využívány a nasazeny.

  (Friend a Zehle 2004, str.41)

2.5.1 Plán zdrojů

Cílem strategického plánování je dosažení, udržení a posílení konkurenční výhody. Ve mnoha odvětvích platí, že některé podniky jsou úspěšnější než jiné, což je způsobeno faktem, že mají rozdílné zdroje a konkurence nemůže tyto zdroje snadno získat či napodobit. Podniky by se tedy měly snažit získat či vyvinout unikátní zdroje k získání konkurenční výhody. (Friend a Zehle 2004, str.42)

Mnoho podniků má nějaké unikátní atributy, které jej odlišují od ostatních. Tomu se v praxi říká „unique selling point". K dosažení klíčové odlišnosti by měl podnik využít klíčových odlišností. Což nemusí nutně znamenat finanční či hmotné zdroje, nýbrž například jméno a pověst podniku. Při tvorbě byznys plánu je tedy dobré si sestavit list těchto klíčových odlišností a zjistit, jestli je možné je využít pro konkurenční výhodu. (Friend a Zehle 2004, str.41)

Zdroje podniku rozdělujeme na:

- Finanční zdroje
- Organizační zdroje
- Fyzické zdroje
- Technologické zdroje
- Lidský kapitál
- Inovační zdroje
- Renomé firmy

U analýzy těchto zdrojů je nutné pochopit jejich provázanost a schopnost méně důležitého zdroje ovlivnit stav klíčových zdrojů. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek 2012, p. 47).

2.5.2 Provozní plán

Tyto plány představují specifický popis procesů jednotlivých částí podniku. Mohou se od sebe tedy velmi odlišovat a velmi záleží na struktuře a předmětu podnikání firmy. Podle Slavíka (2014, str. 117) můžeme tyto plány rozdělovat na následující oblasti:

- Plány a harmonogramy činností
- Plány logistiky
- Plány informačních a komunikačních technologií
- Plány rekonstrukcí a obnov
- Plány výzkumu a vývoje
- Plány řízení kvality
- Plány ochrany životního prostředí a požární ochrany

V případě tvorby byznys plánu je provozní plán podřízen a měl by obsahovat informace o struktuře, lokalitě, klíčových pracovnících a zajištění důležitých procesů jako je výroba, logistika, prodej atd. Měli bychom také vyzdvihnout výhody provozu, ale i případné změny v procesech výroby a jakým způsobem budeme tyto změny řešit. Autor Abrams (2007, str.87) doporučuje zahrnout do provozního plánu tyto informace:

- Právní forma podnikání
- Provozní doba
- Outsourcing
- Vedení a klíčový zaměstnanci
- Organizační schéma
- Výběr lokality
- Výrobní prostory
- Vybavení
- Typ získání vybavení
- Kontrola výroby, kvality, zásob, financí

2.5.3 Časový plán

Nezbytným součástí byznys plánu, či projektů je harmonogram potřebných činností. Prvním krokem je určení všech potřebných aktivit a úkonů, které jsou potřebné k realizaci byznys plánu. Časové plány životně důležité ke koordinaci vývoje produktu, uskutečňování marketingových akcí, nákupu surovin, distribučních aktivit, splátek vypůjčeného kapitálu atd. Pro zpracování časového plánu můžeme použít techniky jako jsou například, úsečkové diagramy, síťové grafy, rozhodovací stromy či techniky projektového plánování. (Staňková 2007, str. 103)

2.6 Marketingový plán

Jedná se o nejdůležitější taktický nástroj při vytváření marketingové strategie. V rámci byznys plánu musí marketingový plán přesvědčit potencionální investory o naší propracované marketingové a obchodní strategií. Marketingový plán by měl být stavěn na středně dlouhé časové období a měl by obsahovat analýzu, plánování a kontrolu vytyčené marketingové strategie. Jeho úkolem je sestavení takových marketingových aktivit, které povedou k jeho úspěšné realizaci. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík 2011, str.22)

Marketingový plán by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Jaké aktivity budou v marketingu v daném období realizovány
- Kdo bude za jejich realizování odpovědný
- Jaký je časový harmonogram těchto aktivit
- Jaký je potřebný finanční rozpočet na uskutečnění dané strategie

Autorka Hanzelková (2009, str. 170) definuje marketingový plán následovně: „*Marketingový plán je střednědobý taktický dokument, který detailně vymezuje tzv. implementační úkoly, které je nutné v daném období realizovat tak, aby bylo dosaženo strategických marketingových cílů. To je CO, KDO, KDY a za KOLIK musí v oblasti marketingu realizovat.*"

Marketingová strategie a její dílčí akce jsou stavěny na základě vlastností a postavení našeho produktu na trhu a cílovému trhu. Stejně jako u všech ostatních plánů platí i zde pravidlo, že marketingový plán je podřízen celkové podnikové strategii. (Hanzelková 2009, str. 171)

2.6.1 Cílený marketing

Každý by chtěl produkt, který je přesně podle jeho představ a požadavků. Tomuto „šití na míru" se v praxi říká individualizovaný marketing, jeho opakem je hromadný marketing, kdy společnost nabízí jeden produkt bez možnosti jakékoliv customizace. Většina podniků tyto metody nevyužívá, jelikož individuální marketing je v mnoha případech nemožný a finančně náročný a hromadný marketing není efektivní kvůli odlišným potřebám zákazníků. Z tohoto důvodu je ve většině případech využíván cílený marketing, který využívá prvků obou předchozích metod. Rozděluje potencionální zákazníky podniku do segmentů, které jsou definovány podle variace charakteristik, jako je například potřeba, lokalita, věk, příjem atd. Každý segment má pak svůj produkt se specifickým marketingovým plánem. (Karlíček 2013, str. 105)

Proces cíleného marketingu rozdělujeme na tři fáze. První je tedy segmentace, kdy rozdělujeme daný trh na jednotlivé části neboli segmenty podle předem vybraných kritérií. Následuje identifikace nejvýhodnějších segmentů s největším potencionálem pro prodej našeho produktu. Poslední fáze se nazývá positioning, což je proces ovlivňování zákazníka, aby vnímal náš produkt a značku určitým způsobem. (Karlíček 2013, str. 105)

Segmentace

Mnoho podniků si je vědomo faktu, že každý člověk má unikátní představy o ideálním produktu, nákupní styl a potřeby. Proto společnosti rozdělují do skupin s podobnými vlastnostmi zvané segmenty. Kritéria segmentace se v různých odvětvích liší a mohou být různá i v jednotlivých podnicích na stejném trhu. Nejčastějšími soubory kritérií je segmentace demografická, geografická, psychologická a behaviorální. (Karlíček 2013, str. 105)

Demografická a geografická segmentace.

Mezi demografická kritéria patří například věk, pohlaví, vzdělání, rasa, národnost, finanční příjem a společenská třída. Věk a pohlaví jsou jedny z nejzásadnějších demografických kritérií, což se projevuje na velmi odlišných potřebách, ale i vnímání marketingových kampaní. Jako příklad můžeme uvést společnost Gillete, která se dříve orientovala pouze na mužskou část populace, ale přidala do svého portfolia řadu Gillete Venus určený pro ženy a tím zvětšila počet potencionálních zákazníků. Výše platu je faktor, který ovlivňuje skoro všechny produkty. Z tohoto důvodu jsou produkty vytvářeny v různých variacích s různou cenou. Dobrým příkladem je prodej potravin, kde supermarkety mají produkty pod svou vlastní značkou, které mají nižší cenu a kvalitu a ve vyšších kategoriích jsou různé bio ekvivalenty, či exotičtější typy produktu. Všechny předchozí kritéria jsou úzce spjaté s lokalitou zákazníků, která má v mnoha případech vliv na potřeby zákazníků.
(Kotler 2013, str. 255)

Psychografická a behaviorální segmentace

Tento typ segmentace rozčleňuje zákazníky podle jejich chování, hodnot, životního stylu či osobnosti. Chování zákazníků může například ovlivňovat užitek z daného produktu, častost jeho používání, věrnost k dané značce a postojům ke konkurenčním produktům. Autor Karlíček (2013, str. 110) rozděluje tyto hodnoty na 4 kritéria následovně:

- Dobrodružství a objevování
- Zájem o sebe a image
- Bezpečí a konzervatismus
- Svědomí a duchovno

Targeting

Po rozdělení trhu na segmentaci přichází na řadu tržní zacílení neboli targeting. Cílem targetingu je výběr co nejatraktivnějšího segmentu pro prodej našeho produktu či služby. Vhodnost segmentů ovlivňují kritéria jako jsou velikost, kupní síla, růst, rentabilita, náklady spojené se vstupem na segment a konkurenční prostředí. Předchozí faktory vyjadřují absolutní vhodnost segmentu. Subjektivním rozdělením je relativní atraktivita jednotlivých segmentů, kde je bráno v potaz postavení firmy. Mezi tyto kritéria řadíme, cíle firmy, zdroje, distribuční možnosti atd. Při výběru cíleného segmentu je nutné přiřadit váhu všem kritériím podle jejích důležitosti. (Karlíček 2013, str. 113)

Positioning

Finálním krokem v cíleném marketingu je pozicování produktu. Tato fáze určuje způsob, jak budou zákazníci vnímat produkt či službu a jak budou vnímat rozdíly oproti konkurenci. V praxi je tedy cílem zanechat v zákaznících určitý dojem, který je v souladu s celkovou strategií podniku. S vnímáním produktu je úzce spjato vnímání značky. Její hodnota je tedy určena povědomím zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit za produkt s konkrétní značkou větší cenu než za konkurenční produkt. (Karlíček 2013, str. 133)

„*Skutečná hodnota silné značky tedy spočívá v její schopnosti získat si spotřebitele a jejich loajalitu.*" (Kotler 2007, str. 635)

2.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix je definován jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu." (Kotler 2007, str. 70). Základní formou marketingového mixu je forma 4P, která se rozděluje na produktovou politiku (product), cenovou politiku (price), komunikační politiku (promotion) a distribuční politiku (place).

Produkt

Do této kategorie spadají všechny produkty a služby nabízené danou firmou na daném trhu. Produktem však není pouze samotný fyzický předmět, ale i příslušné služby. V širším pojetí se jedná o výčet všech faktorů, kterým zákazník věnuje pozornost při rozhodování o nákupu. Do těchto faktorů můžeme řadit kvalitu, záruku, pověst značky, obal, doprovodné služby, design atd. (Karlíček 2013, str. 154)

Je důležité, aby marketingová strategie korespondovala se všemi aspekty výrobku. Vybraná strategie musí být v souladu jak s funkčností produktu, tak i s jeho vzhledem. Ten v přesyceném tržním prostředí může dodat firmě potřebnou konkurenční výhodu. (Karlíček 2013, str. 155)

Cena

Cenotvorba produktů a služeb je náročnou a nedílnou součástí marketingového mixu. Do výsledné ceny je nutné započíst nejen výrobní náklady a příslušnou marži, ale i to, jak zákazník vnímá cenu. Cena produktu tedy zahrnuje všechny faktory, které zákazník zohledňuje při koupi daného produktu. (Kotler 2007, str. 748)

V dřívějších dobách byla výsledná cena vytvořena vyjednáváním mezi obchodníkem a zákazníkem. Z této praxe vznikl pojem „dynamická cenotvorba". S příchodem velkoobchodů byl zaveden koncept jednotných cen, kdy daný produkt byl každému prodáván za stejnou cenu. S příchodem internetu a jeho využití jako distribuční sítě se opět začala využívat dynamická cenotvorba. (Kotler 2007, str. 749)

Při určování výsledné ceny výrobku je nutné zohlednit současnou strategii podniku. Pokud působíme na trhu s luxusním zbožím, může vysoká cena představovat prestiž dané značky a tím pádem je možné nastavit vyšší marži. Opačnou strategii volíme u levného rychloobrátkového zboží.

Distribuční politika

Tato část marketingového mixu zahrnuje všechny procesy, které jsou součástí prodeje zboží a umožňují co nejsnadnější cestu ke konečnému zákazníkovi. Do distribuce tedy patří nejen pohyb produktů, ale i všechny nehmotné toky, které patří k distribučním operacím. (Boučková 2003, str. 201)

Mezi hlavní distribuční kanály řadíme velkoobchod, maloobchod a přímou distribuci zákazníkům. Při výběru distribuční politiky je nutné brát ohled i na logistické problémy spojené s daným typem zboží. Mezi tyto problémy můžeme řadit například způsob přepravy, ochranu zboží, skladovací podmínky, optimalizaci dopravních cest či celkové řízení zásob. (Fotr 2005, s.40)

Komunikační politika

Komunikační politika a podpora prodeje je nezbytná při uvedení nového výrobku na trh, udržení tržní pozice a naplnění dlouhodobých cílů strategie. Jedná se tedy o činnosti, pomocí kterých sdělujeme zákazníkům vlastnosti našeho výrobku, či služby a odlišnost od konkurence. Komunikační politika musí být stejně jako zbytek marketingového mixu v souladu se zvolenou strategií. Což znamená, že propagace je vytvořena na základě cíleného segmentu a pozici značky na trhu. Hlavním cílem je předání co největšího množství informací o výrobku a společnosti zákazníkovi.
(Karlíček 2013, str. 190)

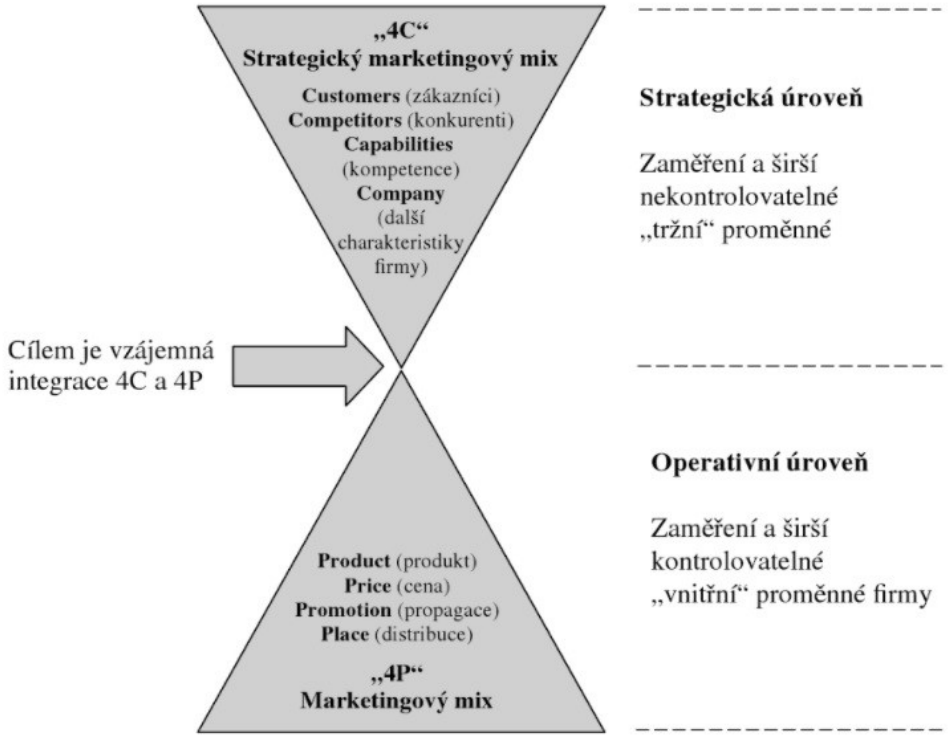
Marketingový mix 4C

Model marketingového mixu 4P je však pouze orientován na proměnné, které může podnik ovlivnit. Z tohoto důvodu se tedy začal využívat strategický marketingový mix 4C, který se orientuje na faktory, které podnik nemá úplně pod kontrolou. V dnešní době jsou zákazníci mnohem lépe informovaní a mají větší nároky na produkty. Koncept 4C je tedy orientován na zákazníka, jeho pohled a preference. Podnik se tedy snaží o oboustrannou komunikaci se zákazníky, uspokojení jejich potřeb a bere v potaz jejich pohodlí. Úkolem strategického marketingu je tedy sloučení metod prodejců vyjádřené modelem 4P s potřebami zákazníků vyjádřenými modelem 4C. (Jakubíková 2013, str. 192)

Marketingový mix 4c tedy zahrnuje:

- Customers – zákazníci
- Competitors – konkurenti
- Capabilities – schopnost podniku
- Company – charakteristika podniku

Na níže uvedeném obrázku je ukázáno propojení koncepcí 4P a 4C ve strategickém marketingu.



Obrázek 3: Vzájemná integrace 4C a 4P

Obr.3

Zdroj: (Hanzelková 2009, str.19)

2.7 SWOT analýza

Jedná se o jednu ze základních analytických metod, která hodnotí jak vnitřní, tak i vnější vlivy na podnik. Jejím cílem je zjištění, jak je současná strategie firmy schopná vyrovnat se s nepříznivými vlivy a vývojem prostředí.

SWOT analýza je rozložena na dvě části, a to analýzu SW a analýzu OT. V praxi se nejčastěji začíná analýzou OT, což jsou příležitosti a hrozby, které jsou součástí vnějších vlivů. Mezi tyto vlivy patří jak makroprostředí s faktory politickými, ekonomickými, sociálně-kulturními a technologickými, tak i mikroprostředí, do kterého řadíme zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. Další částí je analýza SW, která se zabývá vnitřním prostředím firmy. Do této části řadíme cíle, systémy, procesy, zdroje, prostředí, firemní kulturu, vztahy na pracovišti, organizační strukturu a kvalitu managementu. (Jakubíková 2013, s.103)

Autor Sarsby (2016, str. 9-10) popisuje kvadranty SWOT analýzy následovně:

Silné stránky

Silné stránky jsou vnitřní faktory napomáhající k tvorbě strategie. Společně s příležitostmi jsou hlavní metodou pro překonání hrozeb.
Do silných stránek můžeme řadit následující výhody:

- Finanční výhody: ziskovost, cash flow, úvěrový rating.
- Technologické výhody: továrny, know-how, stroje.
- Zákaznické výhody: marketing, prodeje, servis, reputace.
- Lidské zdroje: talent, oddanost, trénink, zručnost.

Slabé stránky

Jedná se o škodlivé vnitřní vlivy. Kvůli těmto faktorům nemusí být podnik schopen uchopit příležitost, či se bránit hrozbám. Mezi slabé stránky můžeme řadit například:

- Finanční nevýhody: zadluženost
- Zastaralá nebo neflexibilní technologie a procesy
- Slabý zákaznický servis, jako například dlouhá doba dodání či slabá komunikace se zákazníky.
- Nekvalifikovaný personál nebo špatná morálka v podniku.

Příležitosti

Jedná se o vnější nápomocné faktory, nad kterými podnik nemá žádnou kontrolu. Příležitosti se mohou vyskytovat v mnoha zdrojích, například:

- Zánik konkurenční společnosti
- Nové sociální trendy
- Technologické inovace
- Legislativa, která omezuje konkurenci

Příležitosti mohou být hmatatelné, například ve formě nového produktu, nebo nehmatatelné, ve formě zlepšení reputace podniku.

Hrozby

Jsou to škodlivé vnější vlivy, nad kterými nemá podnik žádnou kontrolu. Mohou být hmatatelné i nehmatatelné, stejně jako příležitosti. Příkladem hmatatelné hrozby je nová konkurence či krádež know-how. Do nehmatatelných hrozeb můžeme zahrnout ztrátu renomé a jiné faktory poškozující dobré jméno značky.

2.8 Analýza rizik

Úroveň rizika se významně liší v závislosti na typu podniku a odvětví na kterém se nachází. Dimenze rizika jsou však podobná napříč odvětvími. Jejich úroveň bude záviset na následujících faktorech:

- Hodnota zdrojů v daném projektu
- Poměr zdrojů v projektu ke zdrojům celkovým
- Doba trvání projektu
- Inherentní riziko projektu
- Cena opuštění projektu
- Cena znovuvyužití zdrojů v případě neúspěchu projektu

(Friend a Zehle 2004, str.236)

Mnoho potenciálních rizik může být identifikováno již při tvorbě byznys plánu. Existují však rizika, která nemůžeme předpovídat a můžeme se s nimi vypořádat až při jejich vzniku. Schopnost čelit těmto rizikům záleží z velké části na zkušenostech řídících pracovníků a typu krizové události. Důležitým faktorem při tvorbě byznys plánu je důkladná analýza všech faktorů, které mohou podnik v budoucnu ohrozit.
Rizika můžeme rozdělit na následující kategorie:

- Operativní rizika
- Rizika v odvětví
- Finanční rizika
- Politická rizika

(Friend a Zehle 2004, str.236)

Operativní rizika

Jedná se o vnitřní typ rizik, která jsou spojena se zvolenou strategií a se schopností podniku této strategie dosáhnout. Mezi tyto rizika můžeme řadit například odchod klíčových zaměstnanců, problémy s vybavením a technologiemi, či různé přírodní katastrofy. (Friend a Zehle 2004, str.237)

Rizika v odvětví

Tato kategorie rizik je způsobena vnějšími vlivy v odvětví a působením daného podniku. Jako příklad můžeme uvést vstup nové firmy na trh, problémy s dodavateli klíčových materiálů, pokles poptávky, či příchod nové technologie. (Friend a Zehle 2004, str.237)

Finanční rizika

Příkladem těchto typů rizika může být výrazný nárůst úrokových měr, propady na akciových trzích, poklesy domácí měny zvyšující cenu materiálů ze zahraničí nebo nemožnost uspokojení příliš vysoké poptávky z důvodu nedostatečného pracovního kapitálu. (Friend a Zehle 2004, str.237)

Politická rizika

Do této třídy rizik patří nejenom omezení vlády, ale i aktivity odborů a lobbistů. Můžeme sem řadit například sankce uvalené na určitou zemi, změny v daňové politice a v půjčkách, odborové stávky a nátlak ze strany lobbistů na změnu obchodních praktik. (Friend a Zehle 2004, str.237)

Hodnocení rizik

Prvním úkolem při hodnocení rizika je identifikace co možná nejvíce potencionálních rizik. Při sestavování byznys plánu můžeme k hodnocení rizik využít již hotové analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, jako je SWOT a PEST analýza. Podnikatelský plán může být také využit k vyhodnocení finančních dopadů jednotlivých rizik. Vhodnou metodou je využití analýzy citlivosti pro každý klíčový vstup. Příklady těchto vstupů jsou:

- Poptávka po produktu v kusech
- Cena produktu
- Náklady na distribuci
- Prodejní a marketingové náklady
- Cena materiálů
- Úroková míra
- Daňová míra
- Měnový kurz
  (Friend a Zehle 2004, str.238)

Při sestavování analýzy citlivosti změníme hodnotu vstupů o určité procento (např. 5%) a změříme procentuální změnu výstupu. Poté seřadíme vstupy sestupně v závislosti na změně výstupu pro identifikaci nejvýznamnějších rizikových faktorů.

Při testování rizik by mělo být využito pěti nejvýznamnějších rizikových faktorů pro vytvoření nejhoršího scénáře. Tento scénář by měl být následně aplikován na naši strategii. Dopady nejhoršího scénáře dále aplikujeme na finanční plán, abychom zjistili, zda nepřekročíme požadovaný kapitál od investorů. (Friend a Zehle 2004, str.239)

Strategie pro řízení rizik

Strategie a taktiky pro řízení a eliminaci rizik jsou pro každý podnik, odvětví a pozici jiné. Všechny strategie však musejí být založeny na ovlivňování klíčových faktorů rizika. Jedním z příkladů je zapůjčení strojů namísto jejich nákupu. To u některých typů podniků značně snižuje velikost požadovaného kapitálu. Další strategií může být vytvoření partnerství s dodavateli nebo distributory pro snížení nákladů a operačních rizik. Při zakládání podniku na neprozkoumaném trhu může být dobrou strategií pronájem prostor i pracovníků pro fázi testování poptávky na trhu. Náklady na tyto strategie jsou ve většině případů vysoké, ale mohou nám pomoci snížit dobu, po kterou je podnik vystaven vysokému riziku. Proti přírodním katastrofám se může podnik pojistit. Pojištění však může být také využito při ochranně před legálními spory. (Friend a Zehle 2004, str.240)

2.9 Finanční plán

Tato část podnikatelského plánu slouží k číselnému vyjádření předchozích kapitol na konkrétní finanční částky. Jeho účelem je tedy dokázat schopnost podnikatelské myšlenky uspět z finančního hlediska. Finanční plánování můžeme rozdělit na část nákladovou, výnosovou, peněžních toků, výkazu zisku a ztrát, rozvahy, finanční analýzy, bodu zvratu, efektivnosti investic a financování podnikatelského záměru. Při zakládání startupu je nutné vzít v potaz náklady na pořízení dlouhodobého majetku, prostor, oběžného majetku a také náklady na provoz podniku do doby, než se stane samostatně výdělečným na svůj provoz. Při tvorbě byznys plánu pro již působící podnik je dobré uvést předchozí i finanční výsledky za předchozí období. (Srpová 2011, str.29)

Finanční výkazy

Velmi důležitou částí finančního plánu je tříbilanční systém výkazů. Jedná se tedy o plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu. I přestože jsou hodnoty v těchto výkazech pouhou „předpovědí" budoucí situace, tak jsou velmi významné pro investory, jelikož obsahují většinu důležitých informacích o majetkové a finanční stránce podniku. (Srpová 2011, str.30)

Plán peněžních toků popisuje odhadované příjmy a výdaje v daném podniku. Při zakládání nového podniku je dobré uvést detailní popis prvních měsíců fungování. Ve vzdálenějším horizontu stačí údaje za jednotlivé roky. Plánovaný výkaz zisků a ztrát nám poskytuje údaje o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku za jednotlivé roky. Stejně jako u plánu peněžních toků je dobré se detailněji zabývat prvními měsíci fungování podniku. Tento výkaz podává investorům informace o schopnosti podniku platit své závazky. Posledním výkazem je plánovaná rozvaha, která podává informace o předpokládaném vývoji aktiv, pasiv a jejich složení v podniku. Údaje ve výkazech musí býti založeny na pravdivých informacích, tudíž při tvorbě byznys plánu pro nový podnik je nutné tyto údaje provázat s ostatními plány, jako je plán prodejů. (Srpová 2011, str.30)

Poměrové finanční ukazatele

Tyto ukazatele zobrazují investorům i jiným čtenářům byznys plánu údaje o prosperitě a finančním zdraví podniku. V podnikatelských plánech využíváme především ukazatele rentability, výnosnosti, aktivity, likvidity a zadluženosti. Při tvorbě plánu pro již existujících velkých podniků můžeme využít ukazatele další, jako jsou například ukazatele tržní hodnoty. Ve velké většině případů pracují poměrové finanční ukazatele s nějakou formou hospodářského výsledku. Je tedy nutné tyto ukazatele správně rozlišovat. Patří sem tedy:

- EBIT – provozní hospodářský výsledek před zdaněním a nákladovými úroky
- EBT – provozní hospodářský výsledek před zdaněním
- EAT – provozní hospodářský výsledek po zdanění
- NOPAT – provozní hospodářský výsledek po zdanění a před odečtením nákladových úroků
- EAIT – provozní hospodářský výsledek po zdanění a odečtení nákladových úroků

(Smejkal a Rais 2013, str. 217)

Rentabilita aktiv je využívaná k poměřování podniku s rozdílným složením pasiv a jiným daňovým zatížením.

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva}$$

Zisková marže vyjadřuje zisk na jednu jednotku dané měny.

$$Marže\ čistého\ zisku = \frac{Čistý\ zisk}{Tržby}$$

Likvidita slouží k vyjádření stability podniku v daném okamžiku a jeho možnostmi vypořádat se závazky.

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

$$Rychlá\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$$

$$Okamžitá\ likvidita\ likvidita = \frac{Fin.\ krátkodobý\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$$

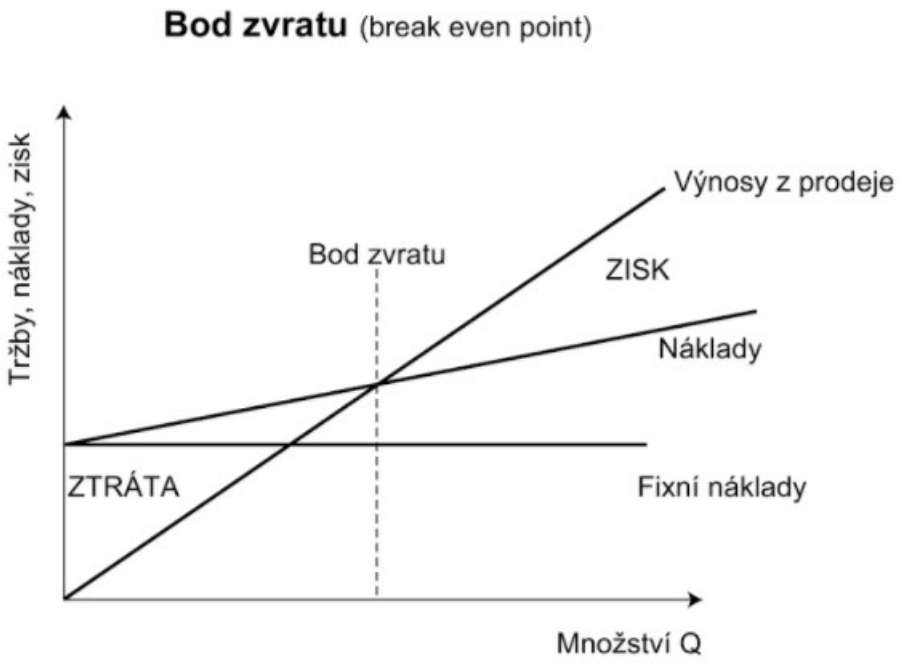
Ukazatele zadluženosti nám podávají informace o složení kapitálu využívaného podnikem a z něj plynoucí stabilitu.

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva}$$

$$Finanční\ nezávislost = \frac{Vlastní\ kapitál}{Celková\ aktiva}$$

(Smejkal a Rais 2013, str. 218-221)

Důležitým úkolem finanční analýzy je zjištění objemu prodejů k dosažení zisku. K tomu slouží analýza bodu zvratu, někdy nazývaného kritickým bodem rentability, bodem krytí nákladů, bodem zisku, či mrtvým bodem. (Žůrková 2007, str.65)



Obrázek 4: Bod zvratu

Zdroj: (Žůrková 2007, str. 127)

Na výše uvedeném obrázku je zobrazen bod zvratu jako průsečík křivky celkových nákladů a výnosů z prodeje, kolmice z bodu zvratu na osu x nám tedy vyjadřuje množství prodaných kusů, kterého je nutné dosáhnout pro přechod ze ztráty do zisku. Tato metoda však počítá pouze s provozní částí podniku a není vhodná při tvorbě dlouhodobější předpovědi

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Byznys plán

Praktická část této práce je založena na teoretických východiscích z předchozích kapitol. Cílem praktické části diplomové práce je sestavení plného podnikatelského plánu pro společnost Menhart s.r.o., který je určen pro majitele podniku a vedoucí zaměstnance. Jedná se tedy o podnikatelský plán pro interní účely a z těchto důvodů nebude obsahovat výkonný souhrn. Jeho úlohou je prozkoumání možnosti rozšířit působnost podniku na německý trh rezidenčních nemovitostí a v blízké budoucnosti zde vybudovat stálou pobočku. Jedním z hlavních cílů tohoto plánu je vytvoření obrazu o německém trhu s nemovitostmi a složení zákazníků.

3.1 Úvodní list

Byznys plán
Noname s.r.o.

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora

Praha 2017 **Autor: Tomáš Fiala**

3.2 Popis podniku

Noname s.r.o. je kreativní a marketingová agentura založená v Praze v roce 2015. Se zaměřením na marketing developerských projektů

Stručné představení

Jsme mladá agentura se zkušeným týmem pracovníků, kteří mají na svém kontě rozmanité portfolio projektů – od elektráren přes léky až po housle. V centru našeho zájmu však vždy byly developerské projekty. Našimi klienty jsou malé české firmy i velké nadnárodní společnosti podnikající i mimo území ČR. Mezi naše přednosti patří poradenství při přípravě a plánování komunikace projektů, aktivní přístup a schopnost přizpůsobit se individuálním potřebám. Každý náš klient těží z našich zkušeností napříč obory i z kreativního přístupu, za který jsme získali řadu ocenění.

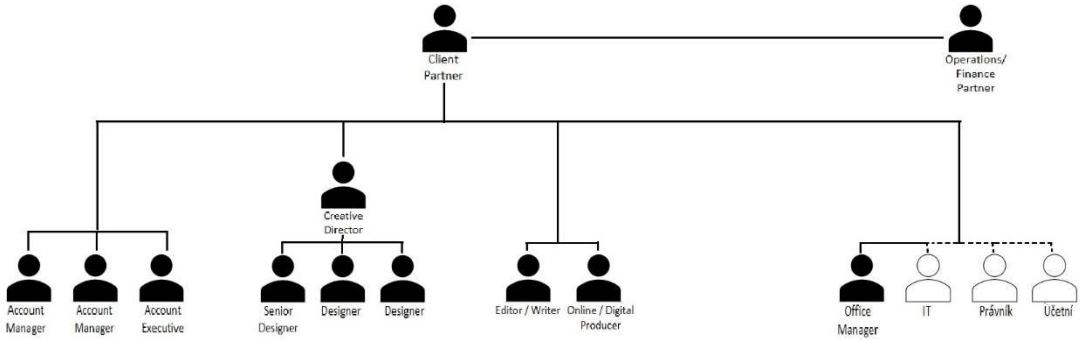
Od založení jsme vytvářeli rozmanité produkty pro developery. Od webových stránek, přes vizualizace, online i offline reklamu. Proto jsme pro developery a realitní kanceláře připravili sadu marketingových služeb, které odrážejí jejich specifickou oblast podnikání a umožňující komplexní outsourcing marketingových služeb. Developer a jeho prodejní tým se potom může věnovat své práci opravdu naplno.

Dobře postavená komunikační strategie se vždy podílí na úspěchu každého developerského projektu. Strategii a plán marketingové komunikace vytvoříme tak, aby prodej projektu účinně podporovaly. Pracujeme od základů – počínaje spoluprací s architekty a projektanty, přes pochopení nákupního chování a audit konkurence, až po vyladění vizualizací a kampaně s konkrétními cíli klienta a jeho prodejního týmu. Když přidáme naši kreativitu, za kterou jsme obdrželi řadu ocenění, získáte tým připravený naplánovat a realizovat takovou kampaň, která vám pomůže úspěšně prodávat.

Umíme usnadnit lidem rozhodování při koupi nemovitosti. Respektujeme jejich potřeby, nahlížíme do jejich myslí a přinášíme přesně takové informace, které potřebují k tomu, aby učinili jeden z nejdůležitějších kroků jejich života – informované rozhodnutí o koupi. Odkrýváme projektantům a developerům mnohdy skryté vlastnosti jejich projektů a vytváříme z nich přesvědčivé příběhy, kterými prostřednictvím vhodných médií ovlivňujeme cílové publikum.

3.2.1 Organizační struktura

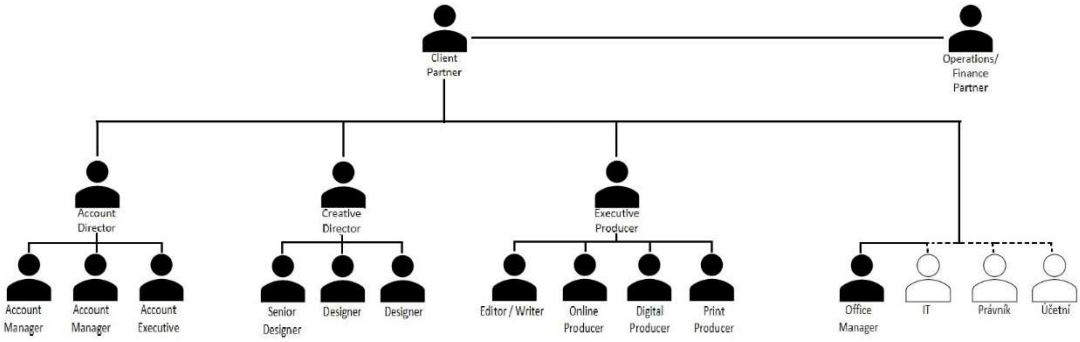
V současné době tvoří podnik dva partneři, z nichž jeden má na starosti finanční stránku podniku a druhý, který má na starost obchodní a provozní stránku podniku. Podnik zaměstnává 9 lidí. Podnik také využívá externích služeb (vyznačeny v náčrtu bíle s přerušovanou čarou), jedná se o IT služby, právníka a účetní. V současné době však existují problémy v řízení kvůli nejasné definici pravomocí a neefektivní delegaci úkolů. Organizační struktura vypadá následovně:



Obrázek 5: Současná organizační struktura

Zdroj: vlastní

Z důvodů plánovaného rozšíření na zahraniční trhy a celkového zlepšení chodu podniku byla navržena nová organizační struktura.



Obrázek 6: Nová organizační struktura

Zdroj: vlastní

Klíčovým bodem pro expanzi na zahraniční trh bude nově vytvořená pozice Account Director, kterou v současné době vykonává majitel podniku. Tento nový zaměstnanec by měl mít na starosti styk se zahraničními klienty a plánování příslušných projektů.

S novými zakázkami bude nutné i rozšíření a osamostatnění produkční části podniku o nové zaměstnace (konkrétně o pozici Print Producer a Digital/ Online Producer). Tento krok by měl zvýšit kapacitu firmy pro tvorbu nových projektů a zároveň snížit pracovní zátěž pro majitele, který v současnosti zastává funkce jak Account Director, tak Executive Producer.

3.3 Produktové portfolio

Společnost Menhart je full service agenturou. Má tedy rozsáhlé produktové portfolio, které se skládá z následujících služeb:

Account Services

- Plánování

Identita

- Analýza subjektu
- Logo
- Slogan / Tagline
- Další vizuální prvky
- Další verbální prvky

Online marketing

- Plánování online kampaně
- Tvorba textové, bannerové a video inzerce
- Nákup mediálního prostoru
- Správa výkonových online kampaní
- Správa bannerových kampaní v nakoupenách mediálních prostorech
- Správa kampaní na realitních serverech
- Tvorba textové, bannerové a video inzerce
- Analýza online kampaní
- Supervize, analytika, strategie, vyhodnocování, konzultace

Print

- Tvorba a příprava tiskovin

OOH

- Billboardy
- MHD
- Spoty v obchodních centrech

Content Marketing

- Založení stránek (profilů) na sociálních sítích
- Tvorba strategie a edičních plánů
- Příprava, zpracování a publikace vizuálních a textových příspěvků na sociálních sítích a vlastních webových stránkách
- Správa a komentování příspěvků na sociálních sítích

Direct Marketing

- Vytvoření mail serverů
- Telefonická komunikace

Events

- Kompletní příprava eventů
- Prezentace

Reklama na staveništi

- Fotografie
- Fotografie z dronu
- Historické fotografie
- Kresby a ilustrace
- Infografika
- Vizualizace
- Virtuální interaktivní 3D model
- Augumentovaná realita
- Virtuální realita

Marketingová dokumentace, POS materiály

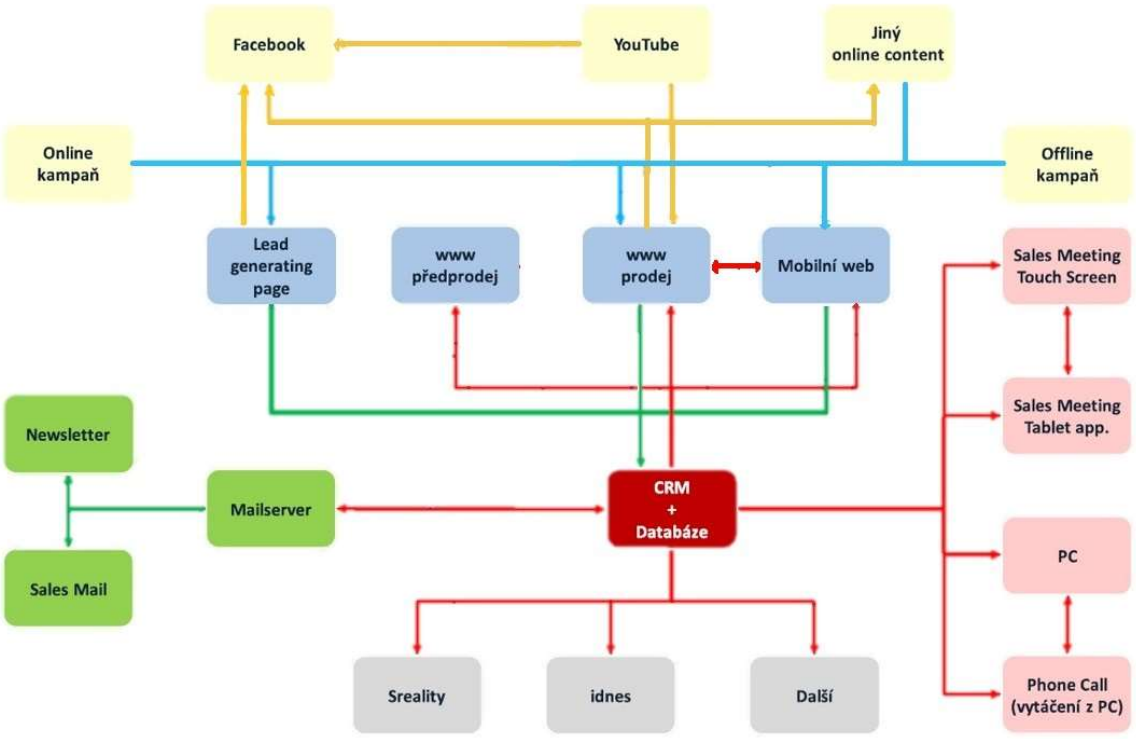
- Megabook
- Desky
- Siteplan
- Půdorysy podlaží
- Karty bytů, rodinných domů
- Hlavičkové papíry
- Poznámkové bloky
- Vizitky

Prodej a prodejní

- CRM systém

3.3.1 Řešení pro rezidenční developerské projekty

Společnost Noname s.r.o. se v posledních letech zaměřuje převážně na realizaci kompletních marketingových řešení, totéž platí pro plánované rozšíření na zahraniční trhy, kde se agentura bude v následujících letech soustředit pouze na tento typ produktů.



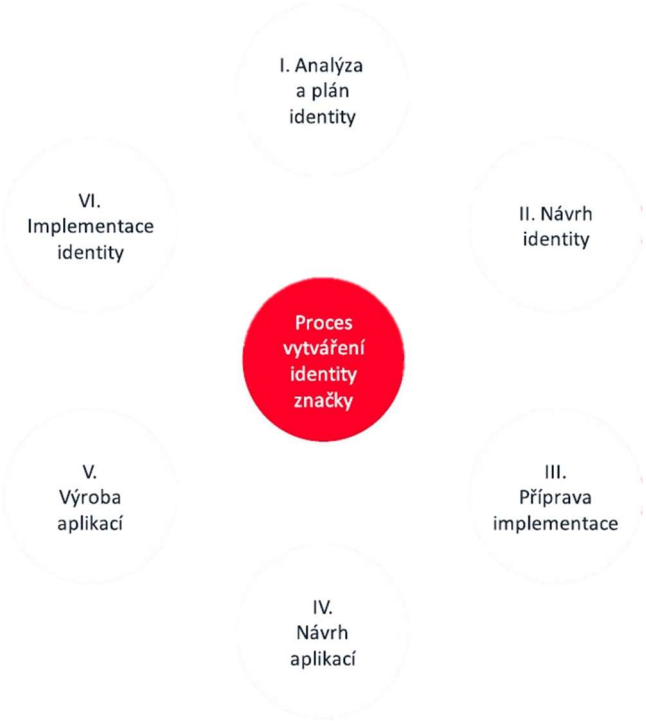
Obrázek 7: Schéma kompletního marketingového řešení projektu

Zdroj: vlastní

Výše uvedené schéma popisuje jednotlivé prvky a jejich návaznosti v marketingu developerských projektů. Středem služby je CRM neboli customer relations management, což je aplikace, která umožňuje sledovat a spravovat jednotlivé marketingové kanály a za chodu upravovat potřebné atributy. Na tento program jsou připojeny jednotlivé marketingové aplikace, jako jsou sociální sítě, které slouží jako průzkum zájmu o daný projekt, bannerové reklamy, textové reklamy a samotný web projektu, ty slouží už k samostatné propagaci a podpory prodeje. Součástí správy projektu je také poštovní a telefonní server, kdy můžeme přímo kontaktovat potencionální zákazníky, či zasílat newslettery. Do databáze se dají ukládat i data z offline kampaní. Program je také napojen na realitní servery, které slouží jako zprostředkovatelé prodeje. Z důvodu velkého podílu mobilních zařízení na zobrazování reklam musejí být všechny aplikace na tato zařízení optimalizována. Není však pravidlem, že si developer objedná kompletní řešení. Podle potřeb je tedy možné vytvořit pouze požadované části.

Identita projektu

Nedílnou součástí marketingu developerských projektů je vytvoření identity značky a projektu, která bude v cílových zákaznících vzbuzovat určité představy, které nadále prohloubí zájem o danou nemovitost.



Obrázek 8: Vytváření identity značky

Zdroj: vlastní

Tvorba identity značky developerského projektu má 6 následujících etap:

1. Analýza a plán identity – V této části se posuzuje zamyšlená identita a představa developera. Dále se provádí situační analýza a sestavují se takzvané „pilíře identity", které vytvářejí hrubý návrh positioningu daného projektu. Mohou sem také patřit různá doporučení agentury pro stavbu dané rezidence.

2. Návrh identity – V této etapě se vytváří předběžný návrh identity a ukázka aplikace. Dále se provádí studie barevnosti a použitelnosti. Rovněž jsou sestavovány návrhy na vizuální a verbální prvky, jako jsou bannery a slogany.

3. Příprava implementace – v přípravné části se připravuje seznam potřebných aplikací, harmonogram projektu, jeho rozpočet a předběžný plán činností.

4. Návrh aplikací – v tomto kroku jsou připravovány jednotlivé komunikační kanály a jejich realizace. Patří sem merkantilní tiskoviny, webové stránky projektu, PR a HR komunikace, tištěné materiály a jejich následná implementace do aplikací.

5. Výroba aplikací – v této etapě se zpracovávají a vytvářejí materiály, plány pro interní a externí komunikaci. Patří sem také tvorba manuálů a příruček.

6. Implementace identity – posledním krokem je samostatná implementace, kde jsou realizovány komunikační plány, probíhá distribuce materiálů a řídí se vytvořená identita projektu.

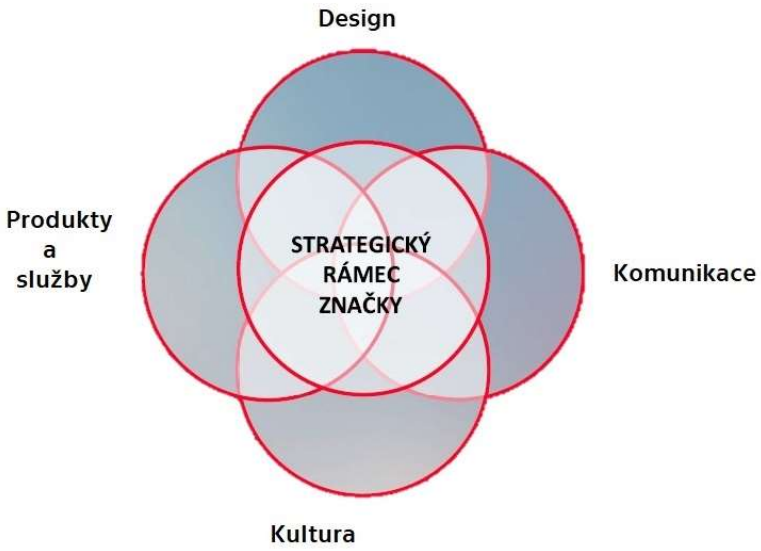
Pro lepší přehlednost lze tvorbu identity rozdělit na následující kategorie:

Tabulka 1: Tvorba identity

Studie – analýzy	Příběh značky	Základní prvky	Aplikace
Trh a konkurence	Positioning značky	Verbální prvky	Merkantilní tiskoviny
Produktové kategorie	Diferenciace značky	1. Název	Webové stránky
Cílové skupiny	Vize a poslání značky	2. Prohlášení	Vizualizace
Vlastnosti projektu	Hodnoty značky	3. Titulky	VR a AR
Benefity projektu	Strategické cíle značky	4. Argumenty	Venkovní reklama
SWOT projektu	Produktové kategorie	Vizuální prvky	Tištěná reklama
Asociační modely	Pilíře značky	1. Logo	Online reklama
Insight projektu (DNA)	Emoce značky	2. Barvy	Prodejní materiály
	Tón a styl značky	3. Grafické prvky	Značení budovy
	Osobnost značky	4. Vizuální styl	Reklama siteplanu
	Osobnosti uživatelů značky	Základní manuál identity	

Zdroj: vlastní

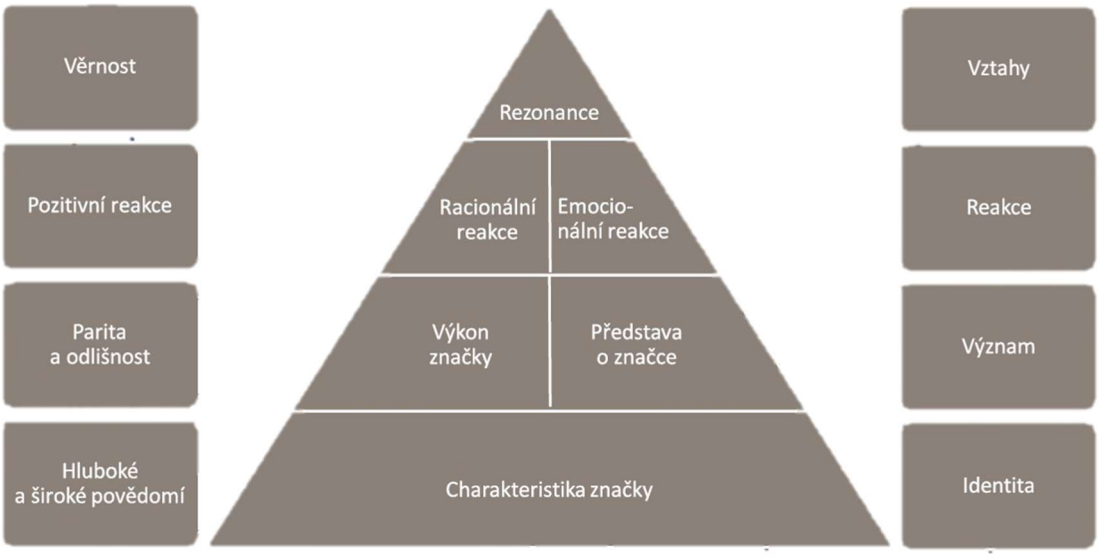
Předchozí tabulka popisuje postup a jednotlivé kroky při vytváření identity značky. Je důležité si však uvědomit z čeho se tato identita vlastně skládá. Identitu značky tedy netvoří pouze samotný produkt, ale i jeho kultura, komunikace a design. V případě prezentace developerského projektu je design tvořen logem, názvem, vizuálními prvky, verbálními prvky a aplikacemi. Komunikaci v tomto případě můžeme rozdělovat na marketingovou komunikaci s koncovými zákazníky, na interní komunikaci se zaměstnanci, na HR komunikaci s budoucími zaměstnanci, na media relations s novináři a na enviromentální komunikaci s veřejnými autoritami.



Obrázek 9: Strategický rámec značky

Zdroj: vlastní

Předchozí strany se věnují postupu při tvorbě identity a jejím částem. Důležitým úkolem je však dostat daný projekt na vědomí veřejnosti a pomocí různých faktorů jejich podvědomí ovlivňovat, aby byl vyvolán zájem o daný projekt.



Obrázek 10: Příběh a asociace spojené se značkou

Zdroj: vlastní

Vytvořením charakteristik značky utváříme celou identitu projektu, která se pak dostává do podvědomí veřejnosti. Každý jedinec si pak vytváří svoje představy o značce, podle jejího významu, reputaci, či odlišnosti od konkurence. Pomocí marketingových nástrojů se snažíme ovlivňovat reakce zákazníků, tak aby vyvolaly pozitivní rezonanci, vztahy a věrnost k dané značce či projektu.

Příklad strategického rámce značky:

Vize

- Vytváření lepších prostor k bydlení

Mise

- Každý projekt je synonymem vysokého standardu a kvality.
- Do brownfieldů přinášíme život, do měst světovou architekturu.
- A to vše se silným akcentem na životní prostředí.

Hodnoty

- Prémiová kvalita, světová architektura a zaměření se na udržitelnost.
- Odpovědnost a dodržení našich slibů.
- Profesionální excelence a nepřetržitá snaha se zdokonalovat
- Společná snaha a vášeň ve všem, co děláme

Příklad časového plánu projektu na první rok

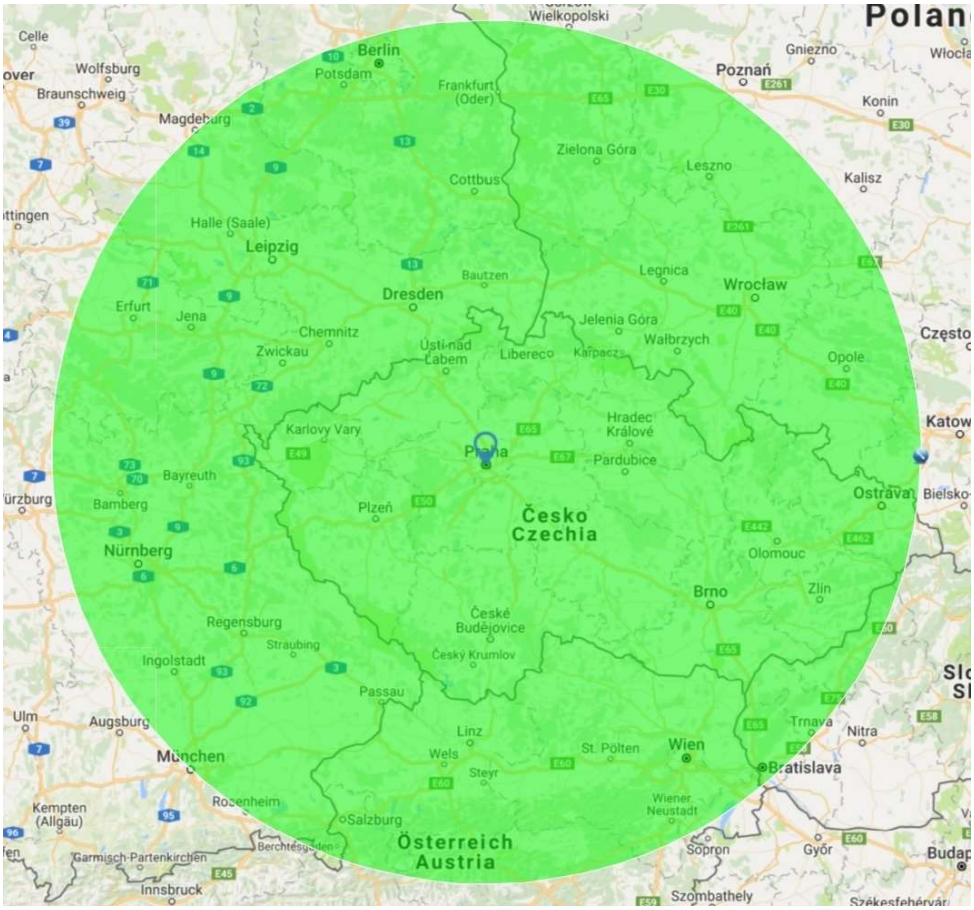
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Prodej			neveřejný předprodej		zaváděcí ceny			standardní ceny				
Marketing		sběr leadů			zaváděcí ceny		letní kampaň		podzimní peak		Vánoční dárky	
Online		registujte se do předprodeje			zaváděcí ceny		letní kampaň		podzimní peak		Vánoční dárky	
Emailing		avízo	neveřejný prodej		launch		léto		podzim		Vánoce	
Outdoor		avízo			launch				podzim			
Print		avízo			launch				podzim			
Website		lead geneneration landing page			plnohodnotný web							

Obrázek 11: Časový plán projektu

Zdroj: vlastní

3.4 Analýza trhu a zákazníků

Při rozhodování, na které trhy vstoupit, byla důležitým faktorem jejich snadná obslužnost. V úvahu přicházelo Slovensko, Rakousko a Německo. Konkrétně města nad 400 tisíc obyvatel v maximální vzdušné vzdálenosti 300 km od Prahy. Tato vzdálenost byla vytvořena tak, aby se bylo možné dopravit na meeting s klientem a zpátky během jednoho dne automobilem či jiným dopravním prostředkem.



Obrázek 12: Geografická segmentace trhu

Zdroj: vlastní

Z těchto požadavků vycházejí následující města:

Slovensko
- Bratislava – 421 tis. obyvatel

Rakousko
- Vídeň – 1 767 tis. obyvatel

Německo
- Mnichov – 1 430 tis. obyvatel
- Norimberk – 501 tis. obyvatel
- Berlín – 3 470 tis. obyvatel

Jelikož by byla operace na vícero trzích. Rozhodly jsme se v první fázi orientovat na německý trh.

Stavební trh v Německu

V roce 2016 pokračoval německý stavební sektor v růstové tendenci, stejně jako v předchozích 5 letech. Podle německé stavební asociace se má obrat ve stavebním sektoru zvýšit v letošním roce o 5 % na více než 112 mld. Euro. Díky vysoké míře zaměstnanosti a velkému počtu přicházejících imigrantů a uprchlíků se očekává nárůst rezidenčních staveb o 7 %. Stejnou tendenci mají i veřejné stavby s nárůstem 5 %, díky zvýšeným investicím do infrastruktury. U komerčních budov je očekávaný nárůst okolo 3 %. Celkové investice do stavebnictví se mezi roky 2015 a 2016 zvedly o 3 %. Tento růst má však podle prognóz stagnovat, v letošním roce mají investice vzrůst o 2 % a v roce 2018 o pouhé 0,2 %. V posledních letech mají největší zásluhu na růstu sektoru právě rezidenční stavby.

Již od roku 2010 byla poptávka po rezidenčních stavbách ovlivněna přílivem nových lidí do Německa a tento trend pokračuje i v současnosti. Pozitivní migrace se však snižuje z 1,1 miliónu v roce 2015 na 0,5 milionu v roce 2016.

Z těchto čísel je možné usuzovat konec boomu v sektoru rezidenčních staveb mezi roky 2018 až 2020 a tím zvýšené investice do marketingu nově vystavěných budov v letech následujících.

Ceny rezidenčních budov se každým rokem zvedají, nejmarkantnější nárůsty jsou pozorovatelné ve velkých městech. Nicméně tento fakt není způsoben bublinou na trhu, ale spíše více „přírodními" faktory jako je nedostatek volné plochy ke stavění, navyšování standardů energetické úspornosti atd. K těmto faktorům musíme také přičíst události v Eurozóně za poslední roky, jako je plánovaný odchod Velké Británie z Evropské unie a zvýšený příliv uprchlíků. Z těchto důvodů se část populace obává o vývoj měny a hledá nové alternativy pro investice.

V tomto roce bylo na německém území postaveno 260 000 bytů v nových rezidenčních budovách. V roce 2018 by tento počet měl vystoupat na zhruba 285 000. Což znamená v průměru nových 3,2 bytů na 1000 obyvatel, tím by se Německo mělo vrátit na průměr v Evropské unii.

Silné stránky trhu

- Solidní výkon odvětví od roku 2010 zapříčiněný růstem celkové ekonomiky
- Velké množství vysoce specializovaných firem
- Vysoká úroveň technických inovací, zejména v oblasti energetické úspornosti
- Nízká zadluženost stavebních firem

Slabé stránky trhu

- Velký počet menších firem
- Omezený přístup k zahraničním kapitálovým trhům
- Mnoho menších podniků má velmi omezené finanční prostředky

Segmentace trhu

Z důvodů snadné obslužnosti trhu a podmínkám o maximální vzdálenosti od Prahy, která činní 300 kilometrů a velikosti měst nad 400 tisíc obyvatel, bylo rozhodnuto orientovat se na stavební trh ve městech Berlín, Mnichov a Norimberk.

Berlín

Mezi roky 2011 vzrostla populace Berlína o 4,3 %, což je téměř čtyřikrát více než nárůst populace v Německu (1,1 %). Společnost CBRE a Vonovia předpokládají nárůst obyvatel v Berlíně mezi roky 2012-2030 o 4,7 %, zatímco předpoklad u celého Německa je pokles o 1,5 %.

Tabulka 2:Věkové složení obyvatel Berlína v roce 2014 (v%)

Věková kategorie (v letech)	0-17	18-29	30-44	45-59	60+
Berlín	16	16	22	22	25
Německo	16	14	19	24	27

Zdroj: CBRE, zpracování vlastní

Dalším faktorem na trhu s nemovitostmi je složení domácností. V následující tabulce je uvedeno procentuální zastoupení domácností podle počtu rezidentů.

Tabulka 3: Počet rezidentů v domácnosti - Berlín

Počet rezidentů v domácnosti	1	2	3+
Berlín (v %)	54	28	18
Německo (v %)	41	34	25

Zdroj: CBRE, zpracování vlastní

Předpokládaný nárůst počtu domácností mezi roky 2012-2030 činí 5,9 % v Berlíně a 3 % v celém Německu

Poměr nově zkonstruovaných bytů na 1 000 obyvatel činí 2,1 což při současné populaci Berlína činí cca 7 300 bytů za rok 2014.

Mnichov

Mezi roky 2011 a 2014 vzrostla populace Mnichova o 4,7 %, což je více než čtyřnásobek nárůstu populace v Německu (1,1 %). Předpokládaný nárůst obyvatel v Mnichově mezi roky 2012-2030 činní 4,3 %, zatímco předpoklad u celého Německa je pokles o 1,5 %.

Tabulka 4: Složení obyvatel Mnichova v roce 2014 (%)

Věková kategorie (v letech)	0-17	18-29	30-44	45-59	60+
Mnichov	15	17	25	20	23
Německo	16	14	19	24	27

Zdroj: CBRE, zpracování vlastní

Dalším faktorem na trhu s nemovitostmi je složení domácností. V následující tabulce je uvedeno procentuální zastoupení domácností podle počtu rezidentů.

Tabulka 5: Počet rezidentů v domácnosti - Mnichov

Počet rezidentů v domácnosti	1	2	3+
Berlín (v %)	54	25	20
Německo (v %)	41	34	25

Zdroj: CBRE, zpracování vlastní

Předpokládaný nárůst počtu domácností mezi roky 2012-2030 činí 7,6 % v Mnichově a 3 % v celém Německu. Poměr nově zkonstruovaných bytů na 1 000 obyvatel činí 4,4 což při současné populaci Berlína činí cca 6300 bytů za rok 2014. I přestože je Mnichov oproti Berlínu 2,5krát menší, počet nově vystavených bytů je pouze o 15 % menší, což z něho činí velmi lukrativní trh.

Norimberk

Mezi roky 2011 vzrostla populace Norimberka o 2,2 %, což je dvojnásobný nárůst oproti Německému průměru. Společnost CBRE a Vonovia předpokládají nárůst obyvatel v Norimberku mezi roky 2012-2030 o 3,7 % oproti celkovému poklesu Německé populace o 1,5 %.

Tabulka 6: Složení obyvatel Norimberku v roce 2014 (%)

Věková kategorie (v letech)	0-17	18-29	30-44	45-59	60+
Norimberk	15	16	21	21	26
Německo	16	14	19	24	27

Zdroj: CBRE, zpracování vlastní

Dalším faktorem na trhu s nemovitostmi je složení domácností. V následující tabulce je uvedeno procentuální zastoupení domácností podle počtu rezidentů.

Tabulka 7: Počet rezidentů v domácnosti - Norimberk

Počet rezidentů v domácnosti	1	2	3+
Norimberk (v %)	50	28	22
Německo (v %)	41	34	25

Zdroj: CBRE, zpracování vlastní

Předpokládaný nárůst počtu domácností mezi roky 2012-2030 činí 7,3 % v Norimberku a 3 % v celém Německu. Poměr nově zkonstruovaných bytů na 1 000 obyvatel činí 2,1 což při současné populaci Berlína činí cca 7 300 bytů za rok 2014.

Velikost trhu

Výsledků analýzy agentury CBRE o počtu vystavených bytových jednotek, průměrných cenách za metr čtvereční a průměrné velikosti bytů nám vychází orientačně velikost trhu s rezidenčními stavbami v roce 2016 na zhruba 110 miliard korun.

Zákazníci – developerské společnosti

Německý stavební sektor se skládá z devadesáti procent z malých podniků s počtem zaměstnanců menším než 20 zaměstnanců, malé podniky tvoří 45 % celkového obratu v průmyslu. Dalších 45 % obratu tvoří podniky s 20-100 zaměstnanci. Posledních 10 % tvoří velké firmy s počtem zaměstnanců vyšším než 100 lidí. Důvodem nízkého podílu velkých podniků na celkovém obratu je fakt, že většina těchto firem operuje z velké části na zahraničních trzích.

Malé podniky se soustředí spíše na stavební práce na již hotových budovách, či na stavbě menších rezidenčních projektů, jako jsou rodinné domy. Nejsou tedy vhodnými zákazníky pro naše podnikání. Z tohoto důvodu se orientujeme na střední a velké developery, kteří mají celoročně několik aktivních projektů.

3.5 PEST analýza

Politické faktory

Po druhé světové válce se Německo rozdělilo na dvě části, a to na východní a západní. V roce 1990 se Německo opět spojilo v jeden celek. V současnosti je země demokratickou republikou, rozdělenou na 16 států. Po 27 letech však stále existuje rozdíl mezi východním a západním Německem co se týče hrubého domácího produktu a průměrných mezd.

Německo je nejsilnější ekonomikou evropské unie s hrubým domácím produktem 3 133 mld. Eur v roce 2016. Všechny statistické publikace nasvědčují růstu síly ekonomiky a poklesu nezaměstnanosti. Nynější vláda je pozitivně nakloněna k podnikání.

Propagace a reklamy jsou v Německu regulovány mixem základních pravidel a dobrovolných doporučených postupů vytvořených asociacemi podniků.

Ekonomické faktory

Německo je pátou největší ekonomikou na světě a první v Evropě. Je vedoucím exportérem strojů, aut, chemikálií a domácího vybavení. Největší část hrubého domácího produktu však tvoří služby se 70 % celkového HDP. Průmysl tedy tvoří necelých 30 %.

Tabulka 8: Vývoj vybraných makroekonomických veličin mezi roky 2012-2016

Makroekonomické veličiny	Jednotka	2012	2013	2014	2015	2016
Hrubý domácí produkt	Mld. €	2 470,199	2 536,860	2 623,090	2 722, 657	2 821,008
Procentuální hodnoty	%	100	102,7	106,2	110,2	114,2
Hrubá přidaná hodnota	Mld. €	2 470,199	2 536,860	2 623,090	2 722, 657	2 821,008
Procentuální hodnoty	%	100	102,7	106,2	110,2	114,2
Stavebnictví	Mld. €	111,984	113,329	120,738	128, 089	135,466
Procentuální hodnoty	%	100	101,2	107,8	114,4	121
Informace a komunikace	Mld. €	117,214	122,887	127,478	133, 401	137,253
Procentuální hodnoty	%	100	104,8	108,8	113,8	117,1

Zdroj: Deutsche Bank, zpracování vlastní

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj HDP a hrubé přidané hodnoty v letech 2012-2016. Důležitými faktory jsou také velikost a růst stavebního průmyslu a informačního a komunikačního sektoru. Oba dva tyto sektory rostly v předcházejících čtyřech letech více než celkový průměr všech odvětví. Jedná se tedy o lukrativní trhy.

Tabulka 9: Predikce makroekonomických veličin (2017-2018)

nárůst v %	2016	2017	2018
HDP	1,9	1,0-1,9	1,2-2,0
Soukromá spotřeba	2,0	1,6	1,5
Veřejné výdaje	4,2	2,3	2,0
Investice	2,5	3,1	3,0
Export	2,5	3,2	3,4
Import	3,4	4,1	4,5
Inflace	0,5	1,3-2,2	1,4-2,0
Nezaměstnanost	6,1	5,8-6,4	5,5-6,6

Zdroj: Deutsche Bank, zpracování

V prognózách příštích let nepředpokládají německé finanční instituce a banky nějaký zásadní pokles či nárůst HDP a soukromé spotřeby. Jedním ze základních premis rozšíření působnosti podniku do zahraničí jsou nižší náklady na práci. Což je velmi ovlivněno vývojem kurzu eura vůči české koruně. Jedním z faktorů je inflace, u které se předpokládá nárůst z 0,5 % v roce na 2 % v roce 2018. Otázkou však je, zdali změna inflace, byť nejsilnější ekonomiky evropské unie, významně ovlivní kurz eura. Po intervencích české národní banky se kurz propadl z 27 korun na 26 korun. Různé zdroje předpokládají udržení této hladiny či mírný pokles. Česká národní banka je připravena znovu zavést intervenci, pokud by se kurz dlouhodobě propadl pod 25 korun za euro.

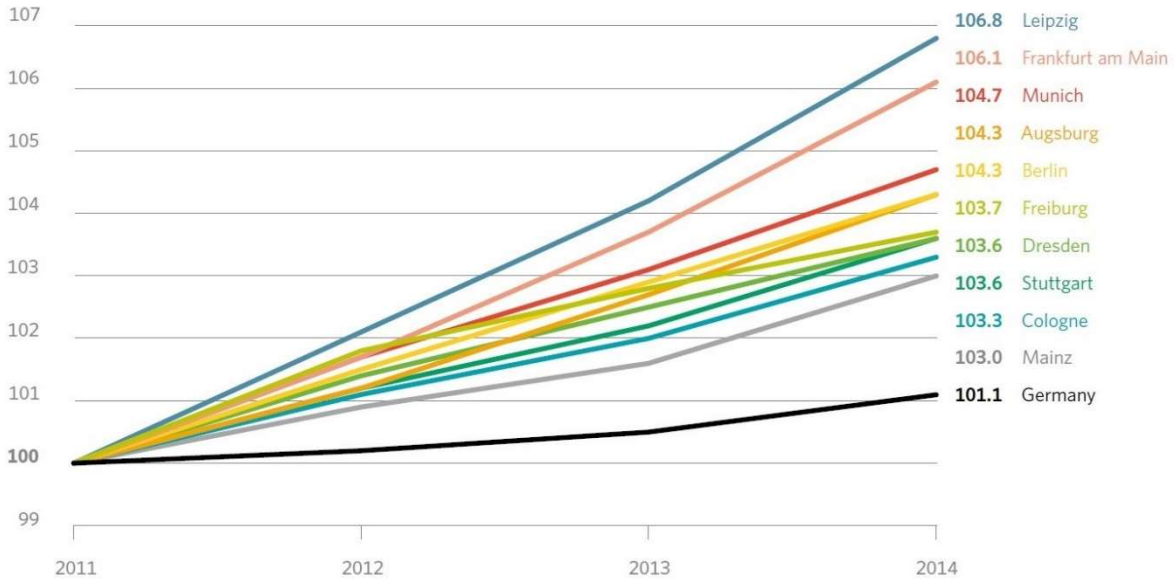
Na základě dosavadního vývoje stavebního trhu předpokládá agentura Atradius stabilní vývoj pro zbytek letošního roku i pro rok 2018. Nicméně je stavební sektor stále považován za riskantnější než zbytek německého průmyslu. Je zde například více než dvakrát vyšší počet insolvencí, než je průměr zbylých odvětví. To je způsobeno velkým počtem malých firem na trhu, které nemají dostatečný kapitál a likviditu, takže jsou velmi náchylné na opožděné platby od zákazníků.

Při tvorbě marketingu pro developerské projekty je důležitým faktorem cena propagace, jelikož tvoří největší procento nákladů na celý projekt. Jedním z typů propagace jsou billboardy, jejichž cena roste průměrně okolo 5-15 % každým rokem. Další velkou položkou v rozpočtu jsou ceny online propagace, zejména cena za klik na odkazy. Tato cena je v Německu zhruba trojnásobná oproti České republice. Její vývoj je však velmi těžké odhadnou, jelikož závisí na vyhledávaných frázích, lokálních vyhledávačích i celosvětovému vývoji cen.

Sociální faktory

Německo má více než 80 miliónů obyvatel. Bývalé východní Německo zabírá 30 % území a žije zde pouze 17 % celkové populace. Počet obyvatel Německa v posledních letech klesá průměrně o 0,2 % každým rokem. Průměrná doba dožití činí 78 let pro muže a 83 pro ženy. 13 % populace je mladších 15 let a 21 % populace je starších 65 let. Z celkového počtu obyvatel je 42,3 % ekonomicky aktivních. Průměrný věk mužů i žen je 65,5 let.

Mezi velká města patří Berlín, Hamburk, Mnichov, Frankfurt, Essen, Dortmund, Stuttgart, Düsseldorf, Bremen, Hannover a Frankfurt. V Německu žije ve městech více než 75 % z celkového počtu obyvatel a tento stále roste. Z těchto důvodů jsou hlavním zájmem podniku větší města nad 400 tisíc obyvatel. Na níže uvedeném obrázku jsou uvedena města s největším přírůstkem obyvatel.



Obrázek 13: Přírůstek obyvatel ve městech

Zdroj: CBRE

Dalšími faktory při stavbě a prodeji rezidenčních prostor jsou míra nezaměstnanosti, která v současné době činí 3,9 %, a průměrná mzda, která činní 3745 euro za měsíc. Minimální mzda vzrostla na 8,84 eur na hodinu. Většina lidí kupuje nemovitosti na hypotéky. V současné době stále pokračuje trend nízkých úrokových měr pro tento typ půjčky, kdy nejnižší sazby začínají na 1,5 %. Problémem jsou však nové podmínky při získávání těchto hypoték. Podle nových směrnic pro poskytování hypoték hraje cena nemovitosti mnohem menší roli než vývoj budoucího příjmu žadatele. Tento fakt může značně ovlivnit danou část finančního sektoru

Technologické faktory

Německý průmysl čítá zhruba 49 tisíc podniků, které mají roční společný obrat více než 1 300 miliard eur. 98 % Německých průmyslových podniků má méně než 500 zaměstnanců. Německo je velmi vyspělou zemí, která vydává každoročně velké částky na výzkum a vývoj. Toto platí i pro stavební průmysl, který se snaží o stavbu energeticky úsporných staveb a chytrých domácností.

Prefabrikované stavby zažívají v posledních letech velký rozmach. Snižují náklady na stavbu, potřebují méně materiálu a jejich stavba je méně energeticky náročná. Dalším pozitivem je vyšší bezpečnost pracovníků na stavbě. Čas potřebný na stavbu prefabrikovaného domu je v průměru o 15-20 % nižší než u domu klasického. Tyto faktory jsou sice pozitivní pro stavební firmu a pro koncového zákazníka, ale pro firmu starající se o marketing to znamená kratší čas pro sestavení projektu a nižší cena stavby se může negativně odrazit na investici do marketingové kampaně.

V posledních letech zažívá velký rozmach virtuální a augmentovaná realita společně s 3D a 4D modelováním. Její vývoj a následující využití roste jak ve stavebním průmyslu, tak i v jeho marketingu. Fotorealistické modely mohou být využívány jak pro marketingové, tak i pro stavební účely. Oba dva obory tyto technologie využívají k jiným účelům. Developeři používají 3D renderování k odhadnutí ceny projektu, sledování postupu výstavby a k dodržování časového harmonogramu. Marketingové agentury využívají virtuální realitu jako jeden z vizuálních prvků kampaně pro lepší představu zákazníka o projektu. Důležitým technologickým faktorem je online marketing a sociální média. Online marketing totiž jako jediná forma propagace dokáže přesně sledovat údaje o uživatelích, jejich zájmech, věkové struktuře, lokalitě a dalších ukazatelů.

3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model nám pomáhá najít jednotlivé příležitosti (O= Opportunity) a hrozby (T= Threat) vyskytující se v jednotlivých částech konkurenčního prostředí

Vyjednávací síla zákazníků

Obecně je vyjednávací síla zákazníků v kreativním a marketingovém prostředí hodnocena jako střední až vysoká. Velmi však záleží na produktu či službě, kterou zákazník požaduje. Pokud developer požaduje pouze vizuály, loga, či slogany, tak jeho vyjednávací síla stoupá, jelikož na trhu existují desítky společností a jedinců, kteří se touto činností zabývají. Stejné podmínky, platí pro technické aspekty projektu a víceméně všechny jednotlivé činnosti. Dá se říci, že s rostoucí komplexností služby klesá vyjednávací síla zákazníka z důvodu zmenšujícího se počtu konkurenčních podniků.

Dalším aspektem je velikost daného projektu. Tvorba úplného marketingového řešení pro velké rezidenční komplexy využívá velkou část zdrojů podniku, čímž se zvyšuje vyjednávací síla daného developera.

Z analýzy trhu vyplývá, že většina stavebních firem v Německu má méně než 20 zaměstnanců. A velkých podniku je na trhu velmi malé množství a nejsou organizovaní. Což opět snižuje jejich vyjednávací sílu.

O1: Nízký počet přímých konkurentů.

O2: Složení potencionálních zákazníků.

T1: Velká rivalita v tvorbě neúplných řešení.

T2: Nedostatečná kapacita pro simultánní práci na více velkých projektech.

Vyjednávací síla dodavatelů

V online marketingu je hrozba dodavatelů hodnocena jako nízká. Zejména z důvodů nedostatečné diferenciace služeb. V našem případě nepotřebuje podnik využívat externích kreativních studií a jiných služeb. Jedná se tedy pouze o služby umístění reklam na web. Ceny v odvětví poskytování online reklamních ploch již delší dobu klesají, což ukazuje, že zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu nad dodavateli. Sektor tištěných médií zažívá mnoholetý propad. Úbytek čtenářů snižuje cenu reklam.

Opakem je však OOH (out-of-home) propagace. Sem můžeme řadit například billboardy, světelné vitríny, reklamu v městské hromadné dopravě či displeje v obchodních centrech. Jelikož jsou tyto reklamní plochy omezené, stoupá vyjednávací síla zákazníků. To se projevuje například na ceně billboardů v Německu, kdy cena každoročně stoupá okolo 5-15 % v závislosti na lokaci, velikosti a typu billboardu.

O3: Snižující se cena online reklamy.

O4: Snižující se cena tištěné reklamy.

T3: Zvyšující se cena outdoorových typů propagace.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry pro vstup na tento trh jsou velmi nízké. Neexistují žádné legislativní regulace, které by znemožňovaly vstup nových hráčů na trh. Zároveň nemusí být počáteční investice podniků moc vysoká, protože mohou outsourcovat služby z ostatních agentur a studií a stát se pouze jakýmsi zprostředkovatelem služeb, což zároveň snižuje i potřebu vysoce kvalifikovaného personálu, know-how a speciálního vybavení. To samé platí i pro bariéry výstupu, jelikož se dá vybavení využít i pro jiné účely. Finanční bariérou pro začínající podniky je doba do získání prvního klienta, kdy podnik negeneruje žádný zisk, dalším nákladem jsou náklady na výběrová řízení a propagace vlastní společnosti. Dalším problémem může být renomé podniku. Pokud vstupuje podnik na trh bez předchozích zkušeností v oboru a bez portfolia předchozích produktů, je postaven do značné nevýhody.

O5: Bohaté zkušenosti v oboru a obsáhlé portfolio projektů.

T4: Možný vstup nových konkurentů na trh.

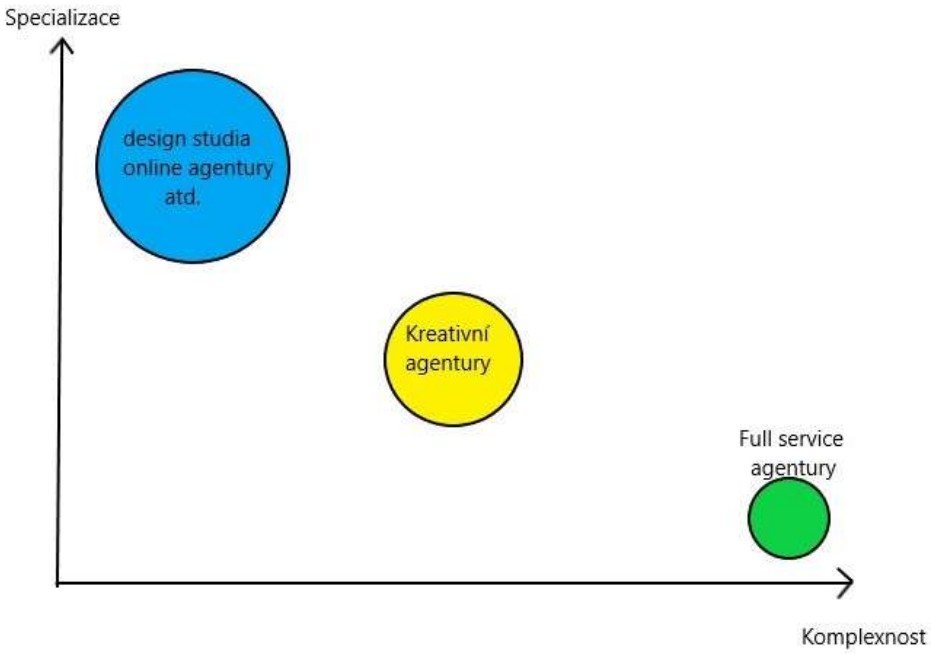
Hrozba substitutů

Jak je dále uvedeno v kapitole o rivalitě firem, substitutem jsou neúplná řešení marketingu developerských projektů, kterými se zabývají méně komplexní agentury. Developeři využívají těchto řešení, pokud nechtějí uvolňovat velké prostředky na marketing nebo mají pocit, že je komplexní řešení zbytečné. Tato skutečnost nastává především u menších rezidenčních projektů, kde minimální náklady kompletního řešení přesahují rámec uvolněného rozpočtu. Velmi tedy záleží na ochotě developera vynaložit potřebné peníze na marketing projektu. Z předchozích zkušeností podniku tato situace nastává při poklesu poptávky po nových rezidenčních budovách, kdy je zapotřebí nové byty více „protlačovat" k potencionálním zákazníkům. Díky nižším nákladům na práci oproti německým firmám, může podnik konkurovat i více specializovaným agenturám, které mají ve většině případů nižší ceny na svou službu než full service agentury.

O6: Nízké náklady dovolují konkurenci specializovaným agenturám

T5: Neochota developerů nakupovat kompletní řešení

Rivalita firem působících na daném trhu.



Obrázek 14: Struktura konkurence

Zdroj: vlastní

Výše uvedený náčrt rozděluje konkurenci na tři části. První částí jsou úzce specializovaná studia a agentury, kterých existuje na trhu velké množství. Tyto podniky však dokáží zpracovat pouze jeden aspekt projektu. Dalším typem konkurence jsou kreativní agentury s nižší specializací, ale zato s vyšší komplexností, kterých je na trhu již menší množství a jsou schopné vytvořit například kompletní vizuální stránku projektu. Posledním typ je již přímá konkurence našeho podniku, což jsou full service agentury, které mají nízkou specializaci, ale dokáží vypracovat kompletní marketingový projekt pro developery. Těchto agentur je však velmi málo, čímž se snižuje rivalita na trhu.

Určování cen konkurence je v našem případě velmi složité. Agentury na tyto služby nesestavují ceníky, jelikož každý projekt má určité parametry a záleží na požadavcích a uvolněném kapitálu na marketing od developera. Dá se však uvažovat, že ceny konkurence musejí být vyšší než ceny, které je ochotna poskytnout naše agentura. Ceny reklamních ploch (online i offline) jsou pro všechny podniky stejné. A nepředpokládáme, že by produktivita práce v jiných podnicích byla výrazně vyšší než u nás. To znamená, že rozdíl ceny konkurenčních agentur jsou tvořeny jejich požadovaným ziskem a náklady na provoz. Ceny za energie nejsou v Německu nijak rozdílné, tudíž se jedná pře-

devším o rozdíl platů zaměstnanců. Pokud budeme předpokládat, že Německá agentura bude požadovat stejný zisk (např. 20%) a náklady na vytvoření a správu projektu budou 50 %, tak zbylých 30 % tvoří mzdy zaměstnanců. Jelikož je průměrná mzda v Německu třikrát vyšší, vychází tedy, že naše služby budou se stejným ziskem vycházet o 20 % levněji než konkurence. Podrobněji jsou náklady rozebrány ve finančním plánu.

O7: Malý počet přímých konkurentů
O8: Nižší náklady na vytváření produktů

T6: Developeři mohou preferovat německé firmy

3.7 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí nám pomáhá pomocí popisu všech faktorů působících v podniku najít silné stránky (S= strenght) a slabé stránky (W= weakness).

3.7.1 Plán zdrojů

Fyzické zdroje

Společnost sídlí v pronajatých prostorách. Podnik provádí každoroční investice do nákupu nového vybavení, jedná se především o hardwarové a softwarové produkty potřebné k tvorbě vizuálů. Podnik je tedy moderně vybavený a velmi schopný konkurence po technické stránce. A nepředpokládá se, že by zaostával i na německém trhu.

S1: Technické zázemí na vysoké úrovni.

Lidské zdroje

Jak již bylo uvedeno v kapitole představení podniku, má podnik velmi zkušeného majitele i zaměstance. Firma má tedy ve svých řadách dostatek klíčových pracovníků s bohatými zkušenostmi v oboru. Za zmínku stojí především perfektně fungující kreativní oddělení. Pro úspěšné rozšíření působnosti je však nutné najmout nového pracovníka, který by měl na starost řízení projektů a komunikaci se zákazníky na německém trhu. V současné době má také podnik problémy s efektivností řízení, kdy majitel obstarává mnoho činností, které by měly být delegovány zaměstnancům.

S2: Bohaté zkušenosti zaměstnanců.
S3: Loajální zaměstnanci.

W1: Chybí klíčový pracovník.
W2: Neefektivní řízení podniku.

Finanční zdroje

Základním kapitálem bylo 100 000 Kč vložených majitelem podniku, zároveň má majitel vyhraněné finanční prostředky v hodnotě 3 miliony korun na počáteční fázi projektu. Jedná se zejména o náklady na propagaci společnosti a náklady spojené s meetingy klientů. Zároveň nepřestane podnik působit na českém trhu, tudíž bude možné „dotovat" expanzi ziskem z dosavadního podnikání. Detailnější popis nákladů je vysvětlen v kapitole finančního plánování. Problém by však mohl nastat při potřebě výrazně nákladnější propagace podniku či v případě výrazného prodloužení doby k sehnání prvního klienta.

S4: Finančně zajištěný podnik.
W3: Neznalost nového trhu.

Nehmotné zdroje

Agentura získala za dobu své působnosti několik ocenění. Zároveň mají všichni klíčoví zaměstnanci bohaté zkušenosti v oboru z předchozích činností. Za dobu své existence se podnik věnoval rozmanitému spektru zakázek. Od malých lokálních podniků po velké nadnárodní společnosti. Je nutné brát v potaz fakt, že na podnik nemá žádné dosavadní projekty uskutečněné v zahraničí, což může hrát roli ve výběrovém řízení.

S5: Bohaté portfolio projektů.
S6: Pověst podniku.
W4: Nulová zkušenost na cizím trhu.

3.7.2 Provozní plán

Agentura je společností s ručením omezením sídlící v Praze v pronajatých prostorách. Roční náklady na provoz prostor se skládají z elektřiny a vody (30 000 Kč), plynu (30 000 Kč) a nájmu s příslušnými službami (100 000 Kč). Roční náklady na provoz prostor tedy činní 160 000 Kč. K provozu podniku však musíme připočíst pojistky ve výši 50 000 Kč a náklady na telefonní paušály a internet na pobočce ve výši 80 000 Kč. Celkové roční náklady na pobočku včetně služeb činí 290 000 Kč.

Jelikož jsou jednou z činností agentury meetingy s klienty, má podnik k dispozici služební auto s ročními odpisy 60 000 Kč. S tím jsou spojeny náklady na pohonné hmoty ve výši 50 000 Kč.

Nadále podnik investuje ročně zhruba 100 000 Kč do nového softwaru a hardwaru, zejména kvůli kreativním činnostem agentury jako je tvorba animací, 3D reality či jiných vizuálů. Na svou vlastní propagaci má podnik ročně vyhrazeno 500 000 Kč.

Podnik se skládá z majitele, partnera a dalších jedenácti zaměstnanců. Příjmem majitele je čistý zisk po investicích. Roční náklady na partnera a zaměstnance jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 10: Roční náklady na zaměstnance

Client Partner	720 000
Senior Integrated Producer	648 000
Integrated Producer	504 000
Integrated Producer	504 000
Account Executive	360 000
Online / Digital Producer	648 000
Creative Director	720 000
Senior Designer	648 000
Designer	360 000
Designer	360 000
Editor/Writer	432 000
Office Manger	432 000

Zdroj: vlastní

Agentura nadále využívá outsourcing pro účetnictví (240 000 Kč), právní služby (40 000 Kč) a IT služby (60 000 Kč).

Dodatečné náklady pro zahraniční trh

Z důvodu rozšíření pole působnosti bude nutné spuštění nové marketingové kampaně na německém trhu. Ta bude vyžadovat počáteční investici 150 000 Kč s ročními náklady v hodnotě 400 000 Kč.

K pracovním cestám je využíváno vozidlo s CNG (stlačený zemní plyn), kde vychází 1Km na zhruba 1 Kč. Z dosavadních zkušeností se schůzka s klienty odehrává zhruba dvakrát do měsíce. Náklady na cesty měsíčně jsou tedy následující:

Tabulka 11: Náklady na cesty (v Kč)

	Km	1 meeting	2 meetingy	3 meetingy	4 meetingy
Berlín	349	698	1396	2094	2792
Mnichov	382	764	1528	2292	3056
Norimberk	297	594	1188	1782	2376

Zdroj: vlastní

Ve všech třech městech je možné si hodinově pronajmout konferenční místnost, pokud by nebylo možné se s klientem sejít na jejich pobočce. Nejčastěji se tyto pronájmy pohybují okolo 30-40 euro za hodinu. Meetingy trvají ve většině případů okolo jedné maximálně dvou hodin, což vychází na 1600-2000 Kč za jeden meeting.

Podnik je schopen se současnou kapacitou zpracovat jeden velký projekt ze zahraničí bez navýšení kapacity. Majitel chce však najmout zaměstnance pro styk se zahraničními klienty a pro řízení těchto projektů. Předpokládané náklady na nového zaměstnance by měli činit 480 000 Kč.

S7: Dostatečná kapacita na nové projekty.
W5: Relativně vysoká investice na novém trhu.

3.7.3 Obchodní a činnostní plán

Současná situace

Příjmy agentury jsou tvořeny zejména developerskými projekty. Podnik má vlastní webové stránky a stránku na sociální síti Facebook. Jako další formu propagace využívá textové reklamy přes služby AdWords a Sklik, přímé kontaktování potencionálních zákazníků a newsletter pro stávající klienty. Podnik také využívá bannerových reklam na různých webových portálech. Celkové roční náklady na propagaci společnosti činní 500 000 Kč.

Plánované činnosti

První z plánovaných činností je účast na výstavě mnichovské výstavě Expo Real, která se koná 4.-6. října. Jedná se o jednu z největších výstav v oblasti nemovitostí a investic na světě, které se bude účastnit zhruba 1 800 podniků ze 77 zemí svatě. Expo Real je největší výstavou zaměřující se na B2B trh v Evropě. Mezi účastníky patří jak významní developeři, tak i společnosti zabývající se marketingem nemovitostí. Účast na výstavbě bude sloužit k navázání kontaktů s potencionálními zákazníky a zároveň jako průzkum konkurenčních produktů.

Od října chce podnik také spustit webovou stránku s portfoliem v němčině společně s marketingovou kampaní. Tato kampaň bude využívat podobné komunikační kanály, které jsou již využívány pro současnou marketingovou kampaň na českém území. Její přesná podoba však bude upravována za chodu podle výkonnosti a odezvě jednotlivých kanálů.

Po spuštění marketingové kampaně, bude podnik aktivně vyhledávat klienty. Podle předchozích zkušeností a velikosti trhu předpokládáme, že by měl podnik měl získat prvního klienta v prvních pěti výběrových řízeních a začít pracovat na prvním projektu do šesti měsíců po výstavě Expo Real. Dalším krokem před získáním prvního klienta je najmutí nového pracovníka na pozici Account Executive, který bude mít na starost pravidelné meetingy s klienty v Německu a řízení jejich projektů. Základní požadavkem pro uchazeče bude perfektní znalost německého jazyka a zkušenosti v oboru

3.8 Marketingový plán

Marketingový plán agentury bude definovat cílový segment zákazníků a vhodným positioningem podniku na trhu. Marketingový mix bude vycházet z poznatků zpracovaných analýz a předchozích zkušeností podniku.

3.8.1 Cílový segment

Jak již bylo uvedeno v analýze trhu, podnik se bude orientovat na německý trh developerů, konkrétně na podniky sídlící a operující ve městech Berlín, Norimberk a Mnichov.

Cílovými zákazníci jsou tedy velcí developeři s více než 200 zaměstnanci s více různě velkými projekty aktivními najednou a středně velcí developeři s 50-200 zaměstnanci se dvěma a více aktivními projekty, kteří nemají dlouhodobé smlouvy s marketingovými agenturami a neprodávají nemovitosti dalším firmám k účelu pronájmu.

Z předběžného průzkumu trhu se jedná o tyto developery:

- P&P Real Estate GmbH
- Innovo Bau GmbH
- Cortile Bavaria Immobilien GmbH
- MULTIMEX Generalauftragnehmer für Bauleistungen GmbH
- SCHULTHEISS Wohnbau AG
- BEWOCON Berliner Wohnbau Consult GmbH

3.8.2 Positioning

Cílem společnosti je dostat se do povědomí středních a velkých developerů jako kvalitní full service agentura. Podnik se chce etablovat jako zkušená společnost s rozsáhlým portfoliem produktů, která přináší neněmecký pohled na marketing realit a tvorbu jejich identity.

Jednou z hlavních výhod pro developery při využití české agentury jsou nižší náklady na práci, kdy se developer může rozhodnout buď pro ušetření peněz či rozsáhlejší marketingové kampaně.

3.8.3 Marketingový mix

V marketingovém mixu jsou popsány marketingové aktivity a rozhodnutí učiněná na základě předchozích analýz a s ohledem na cíle podniku.

Produkt – Zákazník

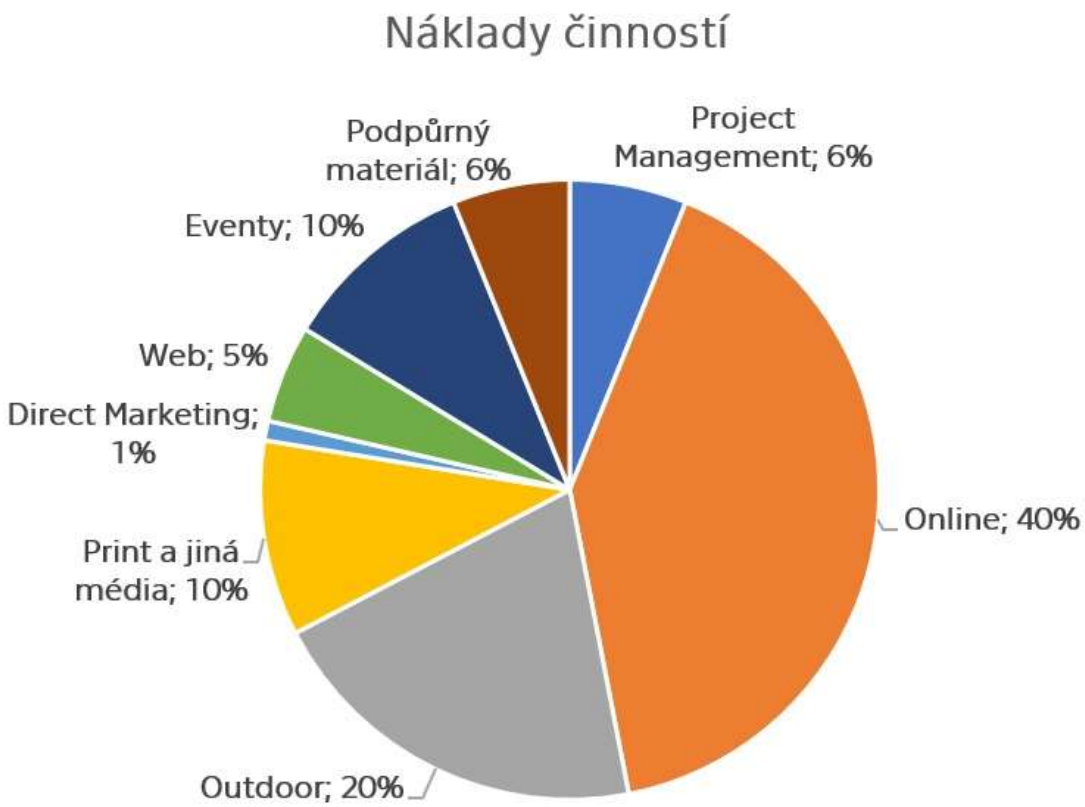
Primárním cílem agentury je poskytovat kompletní marketingové řešení pro developerské projekty. Středem služby je webová stránka projektu, na které jsou umístěny fotografie, virtuální prohlídka objektu a další vizuální aspekty. Cílem webové stránky je „vdechnutí" požadované identity do projektu. Na webovou stránku je napojena customer relations management aplikace (CRM), pomocí které jsou ovládány jednotlivé propagační kanály a chod celé marketingové kampaně. Kampaň se skládá z větší části online propagace pomocí sociálních sítí, bannerů a textových reklam. Offline kampaň je řešena v podobě billboardů a reklamy v tištěných médiích. Dalším prvkem je přímé komunikace v podobě poštovního a telefonního serveru. Nedílnou součástí je propojení s realitními weby, které uskutečňují prodeje bytových jednotek.

Každý developer má své požadavky na propagaci svého projektu. Úkolem agentury je poskytnutí komplexního outsourcingu všech marketingových činností, které specifická oblast realit vyžaduje po celý životní cyklus projektu.

Výsledkem služby je přesvědčivý příběh, který pomocí vhodných komunikačních médií ovlivní cílové publikum.

Cena

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, každý produkt je unikátní a tomu odpovídá i cena služby. Cenu projektu si určuje sám developer, který uvolňuje na marketing určitou částku. Tento rozpočet je ve většině případů tvořen 1,5 % až 3 % z ceny nemovitosti.



Obrázek 15: Náklady činností

Zdroj: vlastní

Výše uvedený graf popisuje průměrné složení nákladů na jednotlivé aspekty projektu. Složení nákladů se však u každého projektu liší a může docházet i ke změně v průběhu projektu, například pokud je některá z aktivit neefektivní, prostředky se přesunou do jiných, více účinnějších aktivit. K výše uvedeným nákladům je potřeba připočíst náklady na práci, které tvoří v průměru 25-30 % z celkové ceny projektu. Z předchozích zkušeností se ziskovost projektů pohybuje okolo 20 %.

Jelikož je cena služby velmi proměnlivá, neexistují žádné veřejné ceníky konkurence. Předpokládáme však, že efektivita konkurenčních agentur není diametrálně odlišná a největším rozdílem v konečné ceně budou náklady na zaměstnance z důvodu vyšší průměrné mzdy v Německu.

Distribuce – Dostupnost

Agentura má sídlo v Praze. Jelikož se jedná o nehmotný produkt, není nutné řešit jeho skladování a dopravu k zákazníkovi. Službu jako takovou je tedy možné distribuovat pomocí internetu či jiné komunikace s klientem na dálku.

Součástí služby jsou však i meetingy se zákazníkem, které se ve většině případů konají dvakrát do měsíce po dobu provozování projektu. V těchto případech bude majitel či pověřený zaměstnanec dojíždět přímo k zákazníkovi. Společnost je zároveň ochotna pronajmout konferenční místnost v daném městě, pokud by nebylo možné setkat se se zákazníkem v jeho podniku.

Propagace – Komunikace

Jelikož je předmětem plánu expanze na zahraniční trh, je správná volba propagace podniku kritická pro získání klientů a vytvoření všeobecné povědomí o podniku na novém trhu.

Pro návrh komunikace jsou využity poznatky z kampaně pro český trh. Jelikož nemá podnik vybudované jméno, bude velkou část kampaně tvořit osobní kontakt potenciálních zákazníků. Pro nepřímou komunikaci bude využita online kampaň z důvodu její snadné obsluhovatelnosti a možnosti rychlých změn.

Klíčovým prvkem propagace podniku bude účast na největší evropské výstavě pro developery Expo Real na začátku října tohoto roku. Cílem je navázání kontaktů s developery a současně průzkum konkurence. Podle průběhu výstavy se bude odvíjet zbytek přímé části kampaně, kdy bude podnik kontaktovat potencionální zákazníky formou e-mailů a telefonátů. Pokud bude mít developer o služby podniku zájem, bude naplánováno setkání buď u developera, či v pronajaté konferenční místnosti. Zde bude podnik prezentovat své dosavadní projekty a nabízené služby.

Online část propagace se bude skládat z dedikovaného webu v německém jazyce na německé doméně. Tento web by měl být spuštěn před zahájením výstavy Expo Real, aby mohl si mohl developer v případě zájmu projít portfolio společnosti již během výstavy. Webová stránka se tedy bude skládat z portfolia předchozích produktů a vizuálních aspektů projektu.

Většinu nákladů online kampaně bude tvořit textová reklama pomocí Google AdWords a bannery na webových stránkách. V prvních měsících provozu bude kampaň sloužit k vytvoření všeobecného povědomí o podniku. Dalším důležitým účelem online kampaně bude měření reakcí potencionálních zákazníků. Výsledky tohoto měření by nám

měly poskytnout obraz o tom, z jakých zařízení jsou nejčastěji stránky podniku navštěvovány, na jaký typ bannerové reklamy reagují zákazníci nejvíce, nejpoužívanější slova či slovní fráze pro zobrazení textové reklamy a míra konverze zákazníků.

Z výše uvedených důvodů bude následující rozdělení nákladů orientační a může se výrazně měnit v průběhu příštích měsíců.

Náklady

Podnik uvolnil na propagaci 550 000 Kč na následující rok. Z toho je 150 000 Kč vyhrazeno na rozjezd kampaně. Do této částky patří náklady na účast na výstavě Expo Real, vytvoření webu a tvorba textových a bannerových reklam. Jelikož není možné předpovědět zájem klientů a s tím potřebných cest do zahraničí, nebudou v rozpočtu propagace započítány náklady na setkání s klienty. Druhá část se skládá z nákladů na textové a bannerové reklamy a jejich správu, těmto aktivitám je přiřazeno 350 000 Kč. Posledních 70 000 je vyhrazeno jako záloha na další neplánované marketingové činnosti.

Tabulka 12: Roční náklady na 1. rok propagace

Činnosti	**Náklady (Kč)**
Tvorba kampaně	150 000
Tvorba a založení webu	30 000
Expo Real	20 000
Návrh textových reklam	25 000
Návrh bannerů	75 000
Provoz kampaně	400 000
Provoz Adwords	250 000
Provoz Bannerů	40 000
Správa kampaně	30 000
Direct komunikace	10 000
Neplánované činnosti	70 000
Celkové náklady	550 000

Zdroj: vlastní

Jak již bylo zmíněno, bude propagace v několika příštích měsících v testovací fázi a rozložení nákladů se může výrazně měnit podle potřeby. Není také vyloučeno využití propagace pomocí tištěných médií v další etapě. V současnosti byl tento typ propagace zamítnut z důvodu příliš obecného publika a nemožnosti měření efektivnosti.
Pro následující roky bude vyhrazen stejný rozpočet bez počátečních nákladů na tvorbu kampaně.

3.9 SWOT analýza

Tabulka 13: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Technické zázemí na vysoké úrovni.	Chybí klíčový pracovník
Bohaté zkušenosti zaměstnanců	Neefektivní řízení podniku
Loajální zaměstnanci	Neznalost nového trhu
Finančně zajištěný podnik	Nulová zkušenost na cizím trhu.
Bohaté portfolio projektů.	Relativně vysoká investice na novém trhu
Pověst podniku	
Dostatečná kapacita na nové projekty	
Příležitosti (O)	**Hrozby (T)**
Nízký počet přímých konkurentů	Velká rivalita v tvorbě neúplných řešení
Složení potencionálních zákazníků	Nedostatečná kapacita pro simultánní práci na více velkých projektech
Snižující se cena online reklamy	Zvyšující se cena outdoorových typů propagace
Snižující se cena tištěné reklamy	Možný vstup nových konkurentů na trh
Bohaté zkušenosti v oboru a obsáhlé portfolio projektů	Neochota developerů nakupovat kompletní řešení
Nízké náklady dovolují konkurenci specializovaným agenturám	Konkurence má již na trhu vybudované jméno
Malý počet přímých konkurentů	Developeři mohou preferovat německé firmy
Nižší náklady na vytváření produktů	

Zdroj: vlastní

Strategie využití S-O

V této strategii je využito silných stránek agentury spojené s příležitostmi na trhu. Podnik spoléhá na bohaté zkušenosti zaměstnanců, které společně s technickým zázemím na vysoké úrovni umožňují vytvářet kvalitní a vysoce konkurenční službu. Přestože nemá podnik vybudované renomé na zahraničním trhu, má k dispozici široké portfolio předešlých projektů velkých nadnárodních podniků, které mohou poskytnout potřebné reference. Příležitostí pro podnik je nízký počet přímých konkurentů v podobě full service agentur, což zvyšuje šance podniku při výběrových řízeních. Globální snižování ceny online reklamy by měla podniku usnadnit svojí prezentaci v podobě textových a bannerových reklam. Jednou z příležitostí při operování na německém trhu

z České republiky jsou nižší náklady na tvorbu projektu, které podniku umožní vytvářet mnohem propracovanější řešení oproti konkurenci.

Strategie hledání W-O

Dlouhodobým problémem podniku je neefektivita řízení. Jedním z problémů je nejasná organizační struktura, kvůli které jsou činnosti delegovány majitelem podniku či jinými pracovníky, což často způsobuje zmatek a zbytečné nejasnosti při práci na projektech. Je tedy za potřebí najmutí nového pracovníka na pozici Account Manager, který by měl na starosti klienty na německém trhu a zároveň převzal část úkonů, které jsou v současné prováděny majitelem. Slabou stránkou podniku je neznalost nového trhu a přesných potřeb zákazníků, tento problém by však měla částečně řešit účast na veletrhu Expo Real, na kterém se majitel bude snažit o průzkum konkurence a komunikací s developery. Těm chce agentura na výstavě nabídnout a prezentovat své služby.

Strategie konfrontace S-T

Společnost se prezentuje jako full service agentura poskytující kompletní marketingové řešení pro rezidenční developerské projekty. V mnoha případech však developer požaduje pouze část služby, například tvorba online kampaně či samotných vizuálů. Jedná se o případy, kdy chce developer ušetřit na marketingu nebo má další činnosti tvořené interně či jinými agenturami, kterých je na trhu nepřeberné množství a v naprosté většině případů nabízejí nižší cenu z důvodů vysoké specializace. V případě potřeby může podnik díky nižším nákladům na práci konkurovat i těmto typům agentur při tvorbě nekompletního řešení.

Strategie vyhýbání W-T

Snahou je eliminace slabých stránek podniku a rizik z okolí. Najmutím nového zaměstnance a eliminace některých současných povinností majitele zvýší efektivitu podniku jak při práci na projektech, tak pro další mapování trhu a zákazníků. Doufáme, že developeři budou mít zájem o zahraniční pohled na marketing nemovitostí, což by nám pomohlo v boji proti konkurenčním podnikům s již vybudovanou reputací a dlouhodobými vztahy.

Výsledná strategie

Podnik chce využít příležitostí na trhu, kterými podpoří své silné stránky. Bohaté zkušenosti v oboru a portfolio podniku by mělo pomoci při tvorbě renomé společnosti a povědomím mezi developery. Právě vytvoření kladného povědomí o podniku by společně s nízkými náklady na služby měly tvořit hlavní oporu v konkurenčním boji s ostatními full service agenturami. Podnik však nesmí zapomenout na své slabé stránky a měl by v co možná nejbližší době provést přijímací řízení pro nového pracovníka. Rozšíření týmu by mělo umožnit majiteli vynaložit část svých časových prostředků na kontinuální průzkum trhu a konkurence pro následující úpravy strategie.

3.10 Finanční plán

Poslední kapitolou byznys plánu je finanční plán, který shrnuje dosavadní finanční část podniku a náklady na rozšíření pole působnosti.

Počáteční rozvaha

Tabulka 14: počáteční rozvaha

Aktiva	tis. Kč	Pasiva	tis. Kč
1.Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	900
DHM	746	Základní kapitál	100
DNM	294	Fondy	
DFM		Zisk	
Odpisy	60		
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Materiál		Jiné závazky	
Pokladna	50	Krátkodobé závazky	
Bankovní účty	100	Dlouhodobé závazky	
Pohledávky		Bankovní úvěry	250
Aktiva celkem	**1 250**	**Pasiva celkem**	**1 250**

Zdroj vlastní

Ve výše uvedené tabulce je uvedena počáteční rozvaha sestavená k 15. říjnu 2017

Tabulka 15: Roční náklady

Náklad	Kč
Náklady na prostory	
Elektřina a voda	30 000
Plyn	30 000
TELKO	80 000
Nájem a služby	100 000
Celkem	240 000
Náklady na dopravu	
Auto	60 000
PHM	50 000
Celkem	110 000
Náklady na vybavení	
SW/HW	100 000
Celkem	100 000
Outsourcované služby	
Účetní	240 000
Právník	40 000
IT	60 000
Celkem	340 000
Finanční náklady	
Pojistky	50 000
Banky	120 000
Celkem	170 000
Náklady propagaci	
Marketingové náklady	500 000
Celkem	500 000
Náklady na zaměstnance	
Client Partner	720 000
Senior Integrated Producer	648 000
Integrated Producer	504 000
Integrated Producer	504 000
Account Executive	360 000
Online / Digital Producer	648 000
Creative Director	720 000
Senior Designer	648 000
Designer	360 000
Designer	360 000
Editor/Writer	432 000
Office Manger	432 000
Celkem	6 816 000
CELKEM	7 776 000

Zdroj: vlastní

Výše uvedená tabulka zobrazuje roční náklady na provoz sídla podniku (240 000 Kč), náklady na dopravu (110 000 Kč), náklady na vybavení (100 000 Kč), náklady na outsourcované služby (340 000 Kč), finanční náklady (170 000 Kč),rozpočet současné marketingové kampaně pro český trh (500 000 Kč) a náklady na zaměstnance (6 816 000 Kč). V následujících měsících však k celkovému rozpočtu přibydou náklady na rozšíření na německý trh. Tyto náklady jsou detailně rozepsány v kapitole marketingového mixu (3.8.3)

Tabulka 16: Náklady rozšíření

Náklad	Kč
Nový zaměstnanec	480 000
Marketingové aktivity	550 000

Zdroj vlastní

Analýza bodu zvratu

Bod zvratu uvádí potřebný počet prodaných výrobků, aby se zisk rovnal nule. V našem případě je to však velmi náročné, jelikož je každý produkt unikátní a liší se nejenom v ceně, ale i v celkovém složení nákladů. Mezi faktory, které ovlivňují cenu produktu patří:

- Cena nemovitosti
- Velikost rozpočtu v poměru k ceně nemovitosti
- Komplexnost požadované služby
- Složení variabilní složky nákladů (typ činností a propagace)
- Doba životnosti projektu
- Cena inzerce
- Další doplňkové služby (Eventy atd.)

Z těchto důvodů bude bod zvratu vypočítán orientačně na zjednodušeném modelovém příkladu. Důležitým faktem je, že cenu projektu určuje developer a ne marketingová agentura. Což znamená, že stavební firma oznámí velikost rozpočtu na marketing nemovitosti a jaké služby si představuje a podle těchto informací sestaví agentura návrh služby v daném finančním rozsahu. Jelikož má každý developerský projekt jiný rozpočet a parametry, tak se liší i složení nákladů na projekt. V následujícím modelovém příkladu jsou uvedeny průměrné hodnoty, které má podnik z předchozích zkušeností.

Bod zvratu je tedy počítán tak aby byl součet všech nákladů roven rozpočtu na marketing nemovitosti, ze kterého je pak vypočítána hodnota nemovitosti, pro názornost.

Průměrný developerský projekt uvolňuje 2 % z ceny nemovitosti na marketing. Průměrné náklady činní z 35 % náklady podniku (provoz + zaměstnanci), ze 45 % náklady na marketingové činnosti a zbylých 20 % tvoří zisk. Jelikož nastává bod zvratu, když se náklady rovnají příjmům, celkové náklady se budou rovny rozpočtu marketingové propagace nemovitosti.

Tabulka 17: Náklady projektu

Náklady podniku	8 806
Náklady kampaně	11 322
Celkové náklady	20 128
Rozpočet	20 128
Cena nemovitosti	1 006 400

Zdroj: vlastní

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pro dosažení bodu zvratu musí agentura zpracovat projekty pro nemovitosti v celkové částce cca 1 mld. korun. Tato hodnota je pouze orientační a její cena se na novém trhu může výrazně lišit.

3.10.1 Scénáře ziskovosti projektů

Stejný postup, jaký byl použit při tvorbě break-even pointu bude využit i pro tvoru scénářů. Klíčovým faktorem zde bude poměr marketingového rozpočtu k ceně nemovitosti, což ovlivní procentuální výši zisku a složení nákladů. Nadcházející údaje tedy vychází z modelového příkladu.

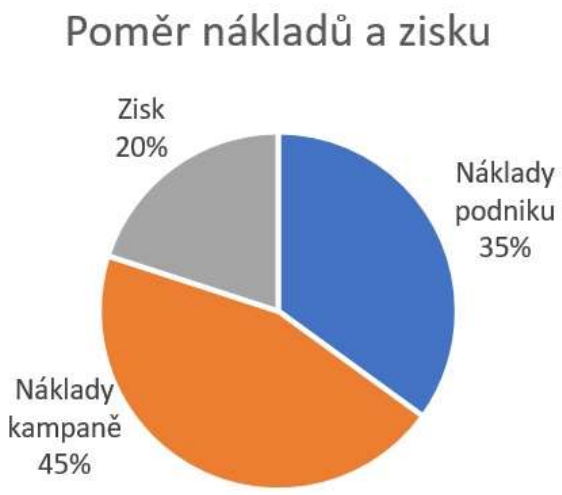
Realistický scénář

Tento scénář má stejné parametry jako modelový příklad u break-even pointu. Jedinou změnou je započítaný požadovaný zisk z projektu ve výši 20 %. Realistický scénář tedy pouze lineárně navýšil cenu projektu o procentuální výši zisku.

Tabulka 18: Realistický scénář

Položky	tis. Kč
Náklady podniku	8 806
Náklady kampaně	11 322
Zisk	5 032
Celkové náklady	20 128
Rozpočet	25 160
Cena nemovitosti	1 258 000

Zdroj: vlastní



Obrázek 16: Realistický scénář

Zdroj vlastní

Optimistický scénář

U optimistického scénáře se zvyšuje poměr marketingového rozpočtu k ceně nemovitosti ze 2 % na 3 %. A zároveň se zvyšuje požadovaný zisk z 20 % na 30 %.

Tabulka 19: Optimistický scénář

Položky	tis. Kč
Náklady podniku	8 806
Náklady kampaně	11 322
Zisk	8 626
Celkové náklady	20 128
Rozpočet	28 754
Cena nemovitosti	958 476

Zdroj: vlastní

Obrázek 17: Optimistický scénář

Zdroj: vlastní

Jak je vidět ve výše uvedené tabulce, zisk podniku se zvýšil o zhruba 2,6 mil. Kč a potřebná cena nemovitosti se snížila o 300 mil. Kč oproti realistickému scénáři. K tomuto případu může dojít v případě útlumu poptávky po nemovitostí, kdy jsou developeři nuceni zvýšit rozpočty na marketing jejich projektů. Podle klesající tendence růstu německého trhu s nemovitostmi je možné, že by tato situace mohla nastat někdy po roce 2020.

Pesimistický scénář

U tohoto scénáře počítáme se snížením uvolněného rozpočtu na marketingový projekt ze 2 % na 1 %, čímž poklesne i zisk z 20 % na 10 %.

Tabulka 20: Pesimistický scénář

Položky	tis. Kč
Náklady podniku	8 806
Náklady kampaně	11 322
Zisk	2 236
Celkové náklady	20 128
Rozpočet	22 364
Cena nemovitosti	2 236 444

Zdroj: vlastní

Obrázek 18: Pesimistický scénář

Zdroj: vlastní

Z výše uvedené tabulky vyplývá že snížení rozpočtů na polovinu znamená pro agenturu méně než poloviční zisky a zároveň je potřeba vytvořit projekty pro nemovitosti v celkové hodnotě dosahující částky dvě a čtvrt miliardy korun. K těmto situacím může nastat při extrémně navýšené poptávce po rezidenčních budovách, kdy se tyto projekty prodávají defacto „samy".

3.10.2 Plánování cash-flow

Jelikož není přesně možné předběžně určit velikost získaných projektů, tak bude k plánování využita „průměrná zakázka" s následujícími parametry:

- Cena nemovitosti 400 mil. Kč
- Rozpočet marketingu 2 % (8 mil. Kč)
- Variabilní náklady projektu 45%
- Doba trvání projektu – 1 rok

Zisk bude připočítán na začátku získání zakázky. Kvůli velkému počtu nákladů budou všechny současné fixní náklady uvedeny jako jedna položka. Rozepsány budou pouze náklady spojené se zahraničním trhem. V průměru počítáme se dvěma meetingy měsíčně, kdy v polovině případů bude nutné pronajmout konferenční místnost. Průměrná cena jednoho meetingu je tedy 1 600 Kč.

První rok – Testovací fáze

V prvním roce doufáme získáme prvního klienta v šestém měsíci od spuštění provozu a druhého klienta po dalších pěti měsících. Podnik chce také v říjnu zahájit přijímací řízení na pozici Account manager. S tím jsou spojeny náklady 75 000 Kč.

Tabulka 21: Cash-flow prvního roku

(v tis. Kč)	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Fixní náklady	648	648	648	688	688	688	688	688	688	688	688	688
Náklady na projekt 1	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300
Náklady na projekt 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	300
Marketing	183	33	33	33	33	35	35	35	35	35	37	37
Nábor pracovníka	25	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové náklady	856	706	706	721	721	1 023	1 023	1 023	1 023	1 023	1 325	1 325
Příjmy	0	0	0	0	0	8 000	0	0	0	0	8 000	0
Cash-flow	-856	-706	-706	-721	-721	6 977	-1 023	-1 023	-1 023	-1 023	6 675	-1 325
Bilance	-856	-1 562	-2 269	-2 990	-3 711	3 266	2 243	1 220	197	-826	5 849	4 524

Zdroj: vlastní

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky bude podnik prvních pět měsíců ve značné ztrátě. S tím však majitel počítal a hodlá tyto náklady uhradit z vlastního rozpočtu. Podnik se poté ocitá ve ztrátě v měsíci červnu roku 2018.

Druhý rok – zajížděcí fáze

V druhém roce chce podnik získávat tři nové zakázky po čtyřech měsících. Zároveň chce zvýšit rozpočet své marketingové kampaně na 600 000 Kč.

Tabulka 22: Cash-flow druhého roku

(v tis. Kč)	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Fixní náklady	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688
Projekt 1	300	300	300	300	300	0	0	0	0	0	0	0
Projekt 2	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	0	0
Projekt 3	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Projekt 4	0	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300
Projekt 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	300
Marketing	54	54	56	56	56	54	56	56	56	56	56	56
Celkové náklady	1 342	1 342	1 644	1 644	1 644	1 342	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644
Příjmy	0	0	8 000	0	0	0	8 000	0	0	0	8 000	0
Cash-flow	-1 342	-1 342	6 356	-1 644	-1 644	-1 342	6 356	-1 644	-1 644	-1 644	6 356	-1 644
Souč. hodnota	3 182	1 840	8 196	6 552	4 908	3 566	9 922	8 278	6 634	4 990	11 346	9 702

Zdroj: vlastní

V druhém roku provozu je již podnik stabilně v kladných číslech. A současná hodnota činní 9,7 milionu Kč.

Třetí rok – plný provoz

Od října 2019 by měl již podnik naplnit svoji kapacitu možných projektů. A pro další rozšíření by potřeboval najmout nové zaměstnance. Ve třetím roce provozu je navýšen rozpočet na propagaci podniku

Tabulka 23: Cash-flow třetího roku

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Fixní náklady	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688
Projekt 3	300	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Projekt 4	300	300	300	300	300	300	0	0	0	0	0	0
Projekt 5	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	0	0
Projekt 6	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Projekt 7	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300
Projekt 8	0	0	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300
Projekt 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	300
Marketing	89	91	89	89	91	91	89	91	91	91	91	91
Celkové náklady	1 677	1 979	1 677	1 677	1 979	1 979	1 677	1 979	1 979	1 979	1 979	1 979
Příjmy	0	8 000	0	0	8 000	0	0	8 000	0	0	8 000	0
Cash-flow	-1 677	6 021	-1 677	-1 677	6 021	-1 979	-1 677	6 021	-1 979	-1 979	6 021	-1 979
Souč. hodnota	8 025	14 046	12 369	10 692	16 713	14 734	13 057	19 078	17 099	15 120	21 141	19 162

Zdroj: vlastní

Ve třetím roce působení by měl podnik již vytvářet stabilní zisky v hodnotě 900 tis. Kč měsíčně před zdaněním.

Závěr

Tématem této diplomové práce je tvorba podnikatelského plánu pro vybranou společnost. Hlavním cílem této práce bylo prozkoumat možnost expanze podniku na zahraniční trh, jeho zmapování a vypracování návrhu strategie pro tento záměr.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Úkolem teoretické části bylo důkladné popsání typů byznys plánů, jejich využití a účely a požadavky na jejich podobu. Další částí bylo rozebrání úplného podnikatelského plánu a osvětlení jeho náležitostí. Je zde tedy popsáno, jak správně představit společnost a jaké informace o podniku je nutné uvádět. Stěžejní částí plánu jsou analýzy. V teoretické části jsou tedy uvedeny všechny potřebné nástroje k analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Následuje marketingový plán, ve kterém je popsána tvorba marketingového mixu a STP marketingu. Dále je vysvětlen princip SWOT analýzy a finanční plán.

Cílem praktické části bylo využití nashromážděných poznatků o tvorbě byznys plánů a převést je na využitelný úplný podnikatelský plán. Začátek praktické části je věnován Představení podniku, jeho organizační struktury, uvedení produktového portfolia a detailní popis poskytované služby. Následovalo sestavení požadavků pro rozšíření na zahraniční trhy. Tyto požadavky jsou pomocí analýzy trhu a zákazníků převedeny do číselné podoby. Cílem této části bylo zvolení vhodného zahraničního trhu. Následuje pest analýza, která nám dává dodatečné informace o trhu a makroekonomických faktorech, které na tomto trhu působí. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly odhaleny hrozby a příležitosti na daném trhu. V části analýzy vnitřního prostředí jsme pomocí plánů odhalily silné a slabé stránky podniku. Obchodní a činnostní plán hlouběji osvětlují činnosti spojené s podnikatelským záměrem. Marketingový plán vytváří profil potencionálního zákazníka a k němu příslušný marketingový mix. Následuje SWOT analýza, která seskupuje poznatky z jednotlivých analýz, pomocí kterých jsou vytvořeny příslušné strategie. Poslední kapitolou je finanční plán, který popisuje finanční stránku podniku a složení jeho nákladů.

Přestože se agentura skládá z týmu lidí s bohatými zkušenosti v oboru, jedná se o jejich první plánované působení na zahraničním trhu. Tento byznys plán by měl sloužit podniku jako předběžný průzkum trhu a návrh možné strategie k realizaci podnikatelského záměru. Mým doporučením je byznys plán neustále aktualizovat při získávání nových poznatků, zejména v průběhu následujících 6 měsíců, kdy se agentura bude snažit proniknout na německý trh.

Seznam použité literatury

1) ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2.

2) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3

3) BOUČKOVÁ, Jana a Petr MULAČ. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.Praha: Grada Publishing, a. s.

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

5) JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

6) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

7) FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-802-4709-390.

8) FOTR, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

9) KARLÍČEK, Miroslav, Petr BUDIŠ a Bohumír ŠTĚDROŇ. *Základy marketingu: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-80-247-4208-3.

10) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1794-530.

11) KOTLER, Bohumír, Petr BUDIŠ a Bohumír ŠTĚDROŇ. *Marketing a nová ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xiv, 198 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-0513-2.

12) KOTLER, Philip, Petr KELLER a Bohumír ŠTĚDROŇ. *Marketing management: 4. evropské vydání*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 255 s. Distanční studijní opora. ISBN 9788024741505.

13) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4719-115.

14) SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-802-4748-191.

15) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1799-269.

16) GRAHAM FRIEND AND STEFAN ZEHLE. *Guide to business planning*. London: Economist in association with Profile Books, 2004. ISBN 978-184-7650-191.

17) Czech Invest (2005). Jak napsat podnikatelský plán… aneb kudy vede cesta k úspěchu. Praha: CzechInvest

18) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-208.

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

20) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Podnikatelský plán a strategie: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-449.

21) VEBER, Jaromír a Václav ŘEHOŘ. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-029-7.

22) ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4718-446.

23) WARD, Susan. Executive Summary of the Business Plan: How to Write an Executive Summary That Gets Your Business Plan Read. *The Balance* [online]. 2016 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: https://www.thebalance.com/executive-summary-of-the-business-plan-2948012

24) MARMOL, Thomas, Brigitte FEYS a Carly PROBERT. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment* [online]. Plurilingua Publishing, 2015 [cit. 2017-08-10]. ISBN 9782806268372. Dostupné z: 50minutes.com

Seznam obrázků

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí 18
Obrázek 2 Vnitřní okolí podniku 28
Obrázek 3 Vzájemná integrace 4C a 4P 37
Obrázek 4 Bod zvratu 45
Obrázek 5 Současná organizační struktura 50
Obrázek 6 Nová organizační struktura 50
Obrázek 7 Schéma kompletního marketingového řešení projektu 53
Obrázek 8 Vytváření identity značky 54
Obrázek 9 Strategický rámec značky 57
Obrázek 10 Příběh a asociace spojené se značkou 57
Obrázek 11 Časová plán projektu 58
Obrázek 12 Geografická segmentace trhu 59
Obrázek 13 Přírůstek obyvatel ve městech 67
Obrázek 14 Rozdělení konkurence 71
Obrázek 15 Realistický scénář 88
Obrázek 16 Optimistický scénář 89
Obrázek 17 Pesimistický scénář 90

Seznam tabulek

Tabulka 1 Tvorba identity 56
Tabulka 2 Věkové složení obyvatel Berlína v roce 2014 (v%) 61
Tabulka 3 Počet rezidentů v domácnosti - Berlín 68
Tabulka 4 Složení obyvatel Mnichova v roce 2014 (%) 62
Tabulka 5 Počet rezidentů v domácnosti - Mnichov 62
Tabulka 6 Složení obyvatel Norimberku v roce 2014 (%) 63
Tabulka 7 Počet rezidentů v domácnosti - Norimberk 63
Tabulka 8 Vývoj vybraných makroekonomických veličin mezi roky 2012 - 2016 66
Tabulka 9 Predikce makroekonomických veličin (2017-2018) 72
Tabulka 10 Roční náklady na zaměstnance 74
Tabulka 11 Náklady na cesty (v Kč) 75
Tabulka 12 Roční náklady na 1. rok propagace 81
Tabulka 13 SWOT analýza 82
Tabulka 14 počáteční rozvaha 84
Tabulka 15 Roční náklady 85
Tabulka 16 Náklady rozšíření 86
Tabulka 17 Náklady projektu 87
Tabulka 18 Realistický scénář 88
Tabulka 19 Optimistický scénář 89
Tabulka 20 Pesimistický scénář 90
Tabulka 21 Cash-flow prvního roku 91
Tabulka 22 Cash-flow druhého roku 92
Tabulka 23 Cash-flow třetího roku 93

Evidence výpůjček

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

Jméno a příjmení: Tomáš Fiala
V Praze dne: 28. 08. 2017 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis