

# **Podnikatelský plán na založení vlastního podniku v oblasti dřevovýroby**

Bc. Nela Hrušková

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Nela Hrušková
Osobní číslo:	M22160
Studijní program:	N0412A050011 Finance
Specializace:	Finanční kontrola
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Podnikatelský plán na založení vlastního podniku v oblasti dřevovýroby

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k oblasti podnikání, založení podniku a přípravě podnikatelského plánu.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku.
- Zpracujte podnikatelský plán na založení vlastního podniku.
- Podrobně plán časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 9781933895840.
- MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan*. 14th edition. Berkeley, California: Nolo, 2018. ISBN 9781413325461.
- SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 9788027122530.
- SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 9788027121823.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmutím tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření podnikatelského plánu, který má sloužit jako vodítko k založení nového podnikatelského subjektu v oblasti dřevovýroby. Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán a zjistit, zda bude realizovatelný a životaschopný.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá základními pojmy z oblasti podnikání, podnikatelským plánem a vnější a vnitřní analýzou podniku. Praktická část zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku, podnikatelský plán, který bude implementován v zakládaném podniku a také časovou a rizikovou analýzu.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky jednotlivých analýz a podnikatelského plánu a je posuzováno, zda se doporučuje podnikatelský plán realizovat či nikoliv.

**Klíčová slova:** podnikání, podnikatelský plán, založení podniku, analýza podniku

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on the creation of a business plan, which should serve as a guide to the establishment of a new business entity in the field of wood production. The aim of the thesis is to create a business plan and find out if it will be feasible and viable.

The work is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part deals with basic concepts from the field of business, business plan and external and internal analysis of the company. The practical part includes an analysis of the external and internal environment of the enterprise, a business plan that will be implemented in the established enterprise, as well as a time and risk analysis.

At the end of the work, the results of the individual analyzes and the business plan are summarized and it is assessed whether it is recommended to implement the business plan or not.

**Keywords:** business, business plan, business establishment, business analysis

Chtěla bych nejprve poděkovat mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Petrovi Novákovi Ph.D. za cenné rady, připomínky, konstruktivní kritiku a náhled do reality podnikání. Dále bych chtěla poděkovat i panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za věnovaný čas a zpětnou vazbu. Největší děkuji patří mé úžasné rodině, která mě i během magisterského studia neustále podporovala a především mému příteli, který mi byl celé studium oporou. Poslední děkuji patří mé nejlepší kamarádce Káji za to, že jsem ji mohla díky studiu poznat a že při mně vždy stála.

*„Doufám, že všichni jednoho dne zbohatnou, stanou se slavnými a získají všechno, o čem, kdy snili, aby konečně zjistili, že to není odpověď.“*

Jim Carrey

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODNIKÁNÍ.....	13
1.1.1    Motivace k podnikání.....	14
1.1.2    Cíl podnikání .....	14
1.1.3    Start-up .....	15
1.1.4    Nejčastější omyly v podnikání .....	16
1.2    PODNIKATEL .....	16
1.2.1    Vlastnosti podnikatele .....	16
1.2.2    Odpovědný zástupce.....	17
1.3    PODNIK NEBOLI OBCHODNÍ ZÁVOD.....	18
1.3.1    Typologie podniků .....	18
<b>2 FORMY PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>19</b>
2.1    VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	19
2.2    PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB.....	19
2.2.1    Živnost.....	19
2.2.2    Ostatní druhy podnikání .....	21
2.3    PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	21
2.3.1    Společnost s ručením omezeným .....	22
2.3.2    Akciová společnost.....	23
2.3.3    Komanditní společnost.....	24
2.3.4    Veřejná obchodní společnost.....	25
2.3.5    Družstva.....	25
<b>3 BUSINESS MODEL</b> .....	<b>26</b>
3.1    TYPY BUSINESS MODELŮ .....	26
3.1.1    Lean Canvas .....	27
<b>4 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>30</b>
4.1    PROČ SESTAVOVAT PODNIKATELSKÝ PLÁN?.....	31
4.2    KDY SESTAVOVAT PODNIKATELSKÝ PLÁN?.....	31
4.3    STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	32
4.3.1    Titulní strana s představením společnosti .....	32
4.3.2    Shrnutí .....	33
4.3.3    Profesní a osobní údaje o vlastnícih podniku .....	33
4.3.4    Popis podniku.....	33
4.3.5    Analýza trhu – konkurence, zákazníků a dodavatelů.....	35
4.3.6    Marketingový plán .....	37

4.3.7	Personální a organizační plán.....	39
4.3.8	Finanční plán.....	39
4.3.9	Riziková analýza.....	40
4.3.10	Časová analýza.....	42
4.3.11	Přílohy.....	42
<b>5</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU.....</b>	<b>43</b>
5.1	VNĚJŠÍ OKOLÍ PODNIKU.....	43
5.1.1	PEST(LE) analýza.....	44
5.1.2	Analýza 4C.....	45
5.1.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	45
5.2	VNITŘNÍ OKOLÍ PODNIKU.....	47
5.2.1	SWOT analýza.....	47
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU.....</b>	<b>50</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	50
6.2	METODA PESTLE.....	50
6.2.1	Politické faktory.....	50
6.2.2	Ekonomické faktory.....	51
6.2.3	Sociální faktory.....	53
6.2.4	Technologické faktory.....	56
6.2.5	Legislativní faktory.....	57
6.2.6	Ekologické faktory.....	58
6.2.7	Shrnutí metody PESTLE.....	59
6.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	60
6.3.1	Současná konkurence.....	60
6.3.2	Potenciální konkurence.....	62
6.3.3	Poskytovatelé substitutů.....	62
6.3.4	Dodavatelé.....	63
6.3.5	Zákazníci.....	63
6.3.6	Shrnutí Porterova modelu.....	63
6.4	SWOT ANALÝZA.....	64
<b>7</b>	<b>ZALOŽENÍ PODNIKU.....</b>	<b>66</b>
7.1	BUSINESS MODEL LEAN CANVAS.....	66
7.2	PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	67
7.2.1	Titulní strana.....	67
7.2.2	Shrnutí.....	67
7.2.3	Profesní a osobní údaje o vlastnících podniku.....	67
7.2.4	Popis podniku.....	68
7.2.5	Analýza trhu – konkurence, zákazníků a dodavatelů.....	72
7.2.6	Marketingový plán.....	76
7.2.7	Personální plán.....	78
7.2.8	Finanční plán.....	78
7.2.9	Shrnutí podnikatelského plánu.....	89



<b>8</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>91</b>
<b>9</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>93</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>102</b>

## ÚVOD

Dnešní svět nabízí spoustu příležitostí pro podnikání. Dřevařský průmysl je jeden z těch zajímavějších a kreativnějších oborů. Nabízí se otázka, zda má smysl začít podnikat právě v této oblasti? Osobně si myslím, že ano. Po dřevěných výrobcích je stálá poptávka, protože i v dnešní době existují zákazníci, kteří si potrpí na kvalitu a lokální výrobky. S narůstajícím důrazem na udržitelnost je dřevo čím dál více atraktivnějším materiálem. Jako podnikatelský cíl si kladu vytvořit takový podnik, který bude vyrábět a prodávat kvalitní a ekologické výrobky dle představ zákazníků. Dřevovýroba může vzbuzovat dojem, že je to oblast pouze pro muže. Ženy ale mohou být stejně úspěšné podnikatelky jako muži, což platí pro všechny oblasti podnikání.

Na první pohled se může zdát, že podnikání je jednoduchá činnost – přijde nápad a člověk se rozhodne podnikat. Založení podniku a počátek podnikání není příliš složitý proces, v této fázi se jedná převážně o vyřizování formalit. Ovšem mnohem těžší je zajistit, aby byl podnik ziskový a prosadil se na trhu, ať už se jedná o malý, střední nebo velký podnik. Nestačí mít pouze dobrý nápad, je potřeba produktem nebo službou zaujmout a získat zákazníky, kteří se budou vracet. Ve druhé řadě je nutností získat a především udržet si zaměstnance, kteří budou v podniku pracovat, s čímž souvisí vytvoření motivačního programu. V poslední řadě je důležité inovovat, jít s trhem kupředu a přizpůsobovat se potřebám zákazníků. Zkrátka rozjezdem podnikání teprve vše začíná.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy v oblasti podnikání, formy podnikání a především podnikatelský plán a možné analýzy okolí podniku. Praktická část se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího okolí podniku a detailně vypracovaným podnikatelským plánem, který je implementován v zakládaném podniku. Na závěr podnikatelského plánu je provedeno shrnutí celého plánu včetně doporučení, zda plán realizovat. V závěru práce je provedeno shrnutí celé diplomové práce zejména všech provedených analýz a podnikatelského plánu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán na založení nového podniku v oblasti dřevovýroby a zjistit pomocí jednotlivých analýz a výpočtů, zda bude plán realizovatelný a konkurenceschopný. Dílčím cílem diplomové práce je zanalyzovat situaci vnějšího a vnitřního okolí podniku a zjistit potenciální hrozby a příležitosti. V neposlední řadě je dílčím cílem podrobit podnikatelský plán časové a rizikové analýze.

Cílem teoretické části je seznámit se s danou problematikou a získat potřebné poznatky ke zpracování praktické části. Praktická část zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku. Pro analýzu vnějšího okolí je využita metoda PESTLE, která podnik informuje o faktorech, které sice nelze ovlivnit, ale lze se na ně připravit a některé dokonce využít ve svůj prospěch. Dále je zde aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil, který napomáhá podniku identifikovat různé formy konkurence. Pro analýzu vnitřního okolí je zde využita SWOT analýza, kde podnik definuje své silné a slabé stránky, přičemž příležitosti a hrozby vycházejí z předchozích analýz. V podnikatelském plánu jsou zjišťovány preference a názory zákazníků prostřednictvím kvalitativního výzkumu, který je proveden formou rozhovorů. V závěru práce je podnik podroben časové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI PODNIKÁNÍ

První kapitola je zaměřena na základní pojmy v oblasti podnikání. V kapitole je vysvětlena především definice podnikání, podnikatele a podniku, jelikož mnoho lidí tyto definice používá, aniž by znali jejich přesný význam. Dále jsou zde objasněny cíle a motivace k podnikání, pojem start-up a také nejčastější omyly v podnikání. Pro podnikání a pro správné pochopení následujících kapitol je zapotřebí se v těchto pojmech orientovat.

### 1.1 Podnikání

Definice podnikání není vymezena přímo v občanském zákoníku, ale je možné ji odvodit z definice podnikatele, která v zákoníku obsažena je. Jedná se tedy o soustavnou činnost, která je provozována samostatně, na vlastní jméno, účet a odpovědnost a za účelem dosažení zisku. (Ondřej, 2019)

Dále jsou zde uvedeny další dvě definice, které jsou sice starší, ale jejich význam je stále aktuální. „*Podnikatelství je stav myslí a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace.*“ (Srpová, 2020, str. 17 cit. dle Evropské komise)

„*Podnikatelství je proces tvorby něčeho nového, co má hodnotu, čemu se věnuje nezbytný čas a úsilí, předpokládá přijetí finančních, psychických a sociálních rizik a obdržení odměny v podobě peněžního nebo osobního uspokojení.*“ (Hisrich, 1990, str. 209)

Dle Martinovičové (2019) podnikání představuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu.

Ondřej (2019) uvádí, že mezi znaky podnikatelské činnosti patří:

- Samostatnost – podnikatel samostatně rozhoduje, řídí a není povinen dbát na pokyny někoho dalšího. Opakem podnikání je zaměstnanecký vztah.
- Soustavnost – musí se jednat o činnost opakovanou, nikoliv nahodilou. Mezi podnikání se řadí i sezónní činnost (např. prodej ovoce).
- Vlastní účet a odpovědnost – podnikatel nese odpovědnost vůči externím i interním subjektům – zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům či státu.
- Výdělečnost – podnikatelská činnost je poskytována za úplatu.

- Živnostenský nebo jiný způsob – podnikání je činnost, která spočívá v nabídce služeb či zboží třetím osobám.
- Za účelem dosažení zisku – většina podnikatelů při založení podniku vidí jako hlavní cíl zisk, ne vždy na něj lze dosáhnout, avšak za podnikatele se považuje i podnikatel ztrátový.

### 1.1.1 Motivace k podnikání

Každý má své vlastní důvody, proč začít podnikat. Tyto důvody mohou být různorodé. Často zahrnují touhu po nezávislosti, samostatnosti, finančním zabezpečení, pocitu moci, osobního rozvoje, udržení rodinné tradice nebo odkaz pro budoucnost. Motivace k podnikání tak vychází z individuálních priorit a cílů, jako jsou finanční zájmy, rodina nebo řešení určitého problému. (Šafrová Drážilová, 2019)

Švobodová (2017) se ztotožňuje s výše zmíněnými faktory motivace a navíc doplňuje jako motivaci k podnikání nespokojenost v zaměstnání, nemožnost najít vysněné zaměstnání či podnikatelský nápad.

### 1.1.2 Cíl podnikání

Podniky existují proto, aby něco vyráběly, poskytovaly služby a prakticky sloužily všem zúčastněným od zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů až k vlastníkům. Každý podnik má jiné poslání, ovšem co se týče hlavních cílů, tam se podniky shodují. Cíle podniku mohou být dlouhodobé, krátkodobé, stavové nebo intervalové. Hlavní a dílčí cíle podnikání jsou podrobněji popsány v následujícím textu.

**Maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky (*shareholder value*) při respektování stakeholderů** – je hlavním cílem všech podniků, ať se jedná o jakkoli velký podnik. Každý podnikatel, který vložil do podniku kapitál, chce tento kapitál zvětšit a zvýšit tak hodnotu podniku. Funguje to tak, že podnikatel musí nejprve uspokojit z výsledků hospodaření ostatní stakeholdery, což jsou všichni lidé z okolí podniku. Následně, to, co mu zůstane, patří pouze jemu. Nejčastěji se tento výstup vyjadřuje pomocí ukazatele EVA (economic value added – ekonomická přidaná hodnota). (Synek, 2015)

Pojem hodnota podniku má několik významů. Existuje tzv. účetní, tržní, současná a likvidační hodnota. V tomto případě se jedná o současnou hodnotu očekávaných budoucích čistých peněžních toků diskontovaných k současnosti. Diskontování znamená přepočítání budoucích hodnot na současné. (Synek, 2015) Jednodušeji řečeno hodnota podniku

představuje současnou hodnotu budoucích výnosů, které podnik generuje. Tyto výnosy zahrnují peněžní příjmy, které zůstávají podniku po uhrazení všech explicitních nákladů (reálných nákladů zahrnutých v účetnictví) a implicitních nákladů, což jsou „ušlé příjmy“ spojené s využíváním vlastních výrobních zdrojů podniku. (Srpová a Řehoř, 2010)

**Maximalizace tržní hodnoty** – Srpová a Řehoř (2010) zdůrazňují také důležitost maximalizace tržní hodnoty podniku, což představuje hodnotu, za kterou lze podnik prodat. Jedná se o dlouhodobý cíl podniku. Tržní hodnota však není pouhým součtem majetku podniku. Při jejím výpočtu se zohledňuje schopnost podniku poskytovat užitek, který obvykle přispívá všem zúčastněným stranám (stakeholderům).

**Maximalizace zisku** – Maximalizace zisku byla odjakživa hlavním cílem podniků a plyne to i z definice podnikání. V dnešní době se maximalizace zisku považuje spíše za dílčí cíl podnikání. Dříve byl základním ukazatelem podniku zisk, aktuálně se používá spíše ukazatel ROE – rentabilita (výnosnost) vlastního kapitálu a zisk na jednu akcii, pokud se jedná o akciovou společnost. (Synek, 2015)

### 1.1.3 Start-up

S podnikáním souvisí pojem „start-up,“ což je podnikatelský projekt, jehož zakladatelé mají ambiciózní vizi a touhu změnit svět. (Srpová, 2020)

Svobodová (2017) definuje start-up jako rychle rostoucí podnik, který nabízí takový produkt, který má potenciál ovlivnit lidi na větším území – ideálně na celém světě.

Nejen v zahraničí, ale i v České republice vznikají start-upy ve velkém množství. Mezi ty, které rostou extrémně rychle a patří k těm nejúspěšnějším se řadí například internetový supermarket Rohlík.cz, který byl v roce 2021 označen za nejlepší start-up roku dle magazínu Forbes. V dnešní době jej využívá celá Česká republika a jeho služby jsou rozšířeny také do Německa, Rakouska a Maďarska. Jejich cílem je poskytovat tuto službu celé Evropě. Mezi další úspěšné start-upy patří Zásilkovna, což je nejpoužívanější dodávková služba či společnost Kiwi.com, která zprostředkovává ty nejlevnější lety po celém světě.

Pokud jde o zahraniční start-upy s globálním dosahem, lze uvést například internetový obchod SHEIN, který se proslavil díky svému globálnímu rozšíření a širokému sortimentu levných produktů. (Nejúspěšnější české start-upy, 2023)

### 1.1.4 Nejčastější omyly v podnikání

Začínající podnikatelé mají často až nereálná očekávání, proto by se měli ještě před začátkem podnikání seznámit se třemi nejčastějšími omyly v podnikání, aby věděli, co je čeká a s čím rozhodně nemají počítat. Dle Šafrové Drážilové (2019) existují v podnikání tyto hlavní omyly:

#### **Omyl č. 1** Začít podnikat znamená začít vydělávat

Ve skutečnosti to tak bohužel nefunguje. Investice, kterou podnikatel vkládá do podniku se vrací pomalu a postupně. Podnikání generuje peníze až po určité době. Je potřeba podniku nejprve věnovat úsilí, čas a energii, než se dostaví první zisky.

#### **Omyl č. 2** Nejdůležitější pro rozjezd podnikání jsou peníze

Možná to někoho překvapí, ale peníze skutečně nejsou to nejdůležitější. Samozřejmě bez peněz podnikat nejde, ale jsou tu důležitější aspekty jako například mít správné kontakty. Začít podnikat s dobrými referencemi od rodiny či známých, kteří budou podnik „prodávat“ svými pozitivními zkušenostmi je k nezaplacení.

#### **Omyl č. 3** Budu sám sobě šéfem

Představa nemít žádného nadřízeného by se mohla líbit kdekomu. Žádné kontroly, úkoly, nařizování. Podnikatel sice nemá nadřízeného, ale přesto je tu někdo, koho musí poslouchat a jsou to zákazníci, protože jak se říká – náš zákazník, náš pán.

## 1.2 Podnikatel

Za podnikatele je považována ta osoba, která soustavně vykonává samostatnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem na vlastní účet, odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Podnikatelem může být osoba zapsaná v obchodním rejstříku nebo osoba mající živnostenské nebo jiné oprávnění k podnikání. Podnikatel, který podniká na základě živnostenského oprávnění, jedná svým vlastním jménem, zatímco podnikatel zapsán v obchodním rejstříku podniká pod názvem obchodní firmy. (Česko, 2024a)

### 1.2.1 Vlastnosti podnikatele

Martinovičová (2019) uvádí, že ne každý je vhodným kandidátem pro podnikání. Podle ní by podnikatel měl disponovat určitými charakteristikami, jako je sebedůvěra, vytrvalost, zodpovědnost, respekt a touha po úspěchu.



Existuje tzv. soubor podnikatelských dovedností, který lze rozdělit na *hard a soft skills*. *Hard skills* (těžké dovednosti) zahrnují vzdělávání, školení či kurzy. Může se jednat například o znalost cizího jazyka, kurz vyjednávání apod. Mezi *soft skills* neboli měkké dovednosti, které jsou označovány za osobnostní rysy, které se vyvíjí většinou celý život, patří například níže vysvětlené dovednosti. (Máte předpoklady k podnikání? 2022)

*Komunikační schopnost* – při podnikání je klíčové umět správně komunikovat, ať už se zákazníky, dodavateli nebo zaměstnanci. Komunikací je myšleno komunikace tváří v tvář, telefonní či elektronická komunikace. Komunikace často také souvisí se schopností umět naslouchat.

*Schopnost vyjednat* – patří mezi nejdůležitější dovednosti podnikatele. Základem je umět správně komunikovat a to nejen slovně, ale i řečí těla, aby došlo ke zdůraznění sebevědomí. Cílem je, aby obě strany dosáhly toho, čeho chtějí, což často souvisí s děláním kompromisů.

*Time management* – pro všechny, ale zejména pro podnikatele je důležité správně si rozvrhnout svůj čas a najít balanc mezi prací a osobním životem. Mnoho podnikatelů pracuje více než 10 hodin denně, což v delším horizontu může vést ke zhroucení. Efektivní *time management* může zabránit stresu či syndromu vyhoření. (Máte předpoklady k podnikání? 2022)

### 1.2.2 Odpovědný zástupce

Podnikatel – fyzická osoba může živnost provozovat sám nebo si zvolit odpovědného zástupce. Ten musí splňovat všeobecné i zvláštní podmínky a musí mít trvalé bydliště na území České republiky. Jeho povinností je dohlížet na provoz živnosti. Podnikatelé nejčastěji ustanovují odpovědné zástupce, když sami nesplňují zvláštní podmínky pro provozování živnosti nebo pokud jsou to osoby, které nemají trvalý pobyt v ČR.

Podnikatel – právnická osoba se sídlem v ČR musí mít zvoleného odpovědného zástupce. Nejčastěji to bývá člen statutárního orgánu. Podnikatel – zahraniční právnická osoba do funkce odpovědného zástupce nejčastěji jmenuje vedoucího organizační složky na území ČR, většinou se jedná o provozovnu, která patří pod danou právnickou osobu. (Švarcová, 2023) Problematika podnikání fyzických a právnických osob je podrobněji vysvětlena v kapitole 2.

### 1.3 Podnik neboli obchodní závod

Definici podniku v občanském zákoníku nahradil pojem obchodní závod, který je označován jako věc a představuje uspořádaný soubor majetku, který podnikatel vytvořil a určil pro provozování své činnosti. Jedná se o soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. (Česko, 2024a)

Dále jsou zde uvedeny dvě starší definice podniku, jejichž význam je neměnný. „*Podnikem je jakákoliv entita bez ohledu na právní status či způsob financování vykonávající ekonomickou aktivitu*“. (Dytrt, 2012, str. 6 cit. dle Evropského soudního dvora) „*Podnik reprezentuje celek technický, ekonomický, sociální apod. – tj. fungující a funkční celek schopný přinášet určitý užitek v budoucnosti.*“ (Kislingerová, 1999, str. 96)

Dle Švarcové (2023) představuje podnik organizovaný soubor jmění, který vytvořil podnikatel a slouží k provozování jeho činnosti. V dnešní době se používá místo označení podnik pojem obchodní závod. Sídlo podnikatele je adresa zapsaná do OR. V případě fyzických osob nezapsaných do OR je jeho sídlem místo, kde má hlavní obchodní závod, popřípadě tam, kde má bydliště.

#### 1.3.1 Typologie podniků

Typologie podniků je termín používaný k popisu klasifikace podniků podle charakteristických rysů nebo vlastností. Tímto způsobem jsou podniky rozděleny do kategorií na základě specifických znaků. Klasifikací existuje více, zde jsou uvedeny tři nejčastější.

*Klasifikace podniků podle právní normy* – podle právní formy se dělí podniky na jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky.

*Klasifikace podniků podle velikosti* – podniky se dělí na velké, střední a malé. Kritériem může být např. počet zaměstnanců nebo roční obrát.

*Klasifikace podniků podle ekonomických činností* – ve státech EU se používá klasifikace ekonomických činností NACE, která rozděluje činnosti podle speciálních kódů. (Martinovičová, 2019)

## 2 FORMY PODNIKÁNÍ

Existuje několik forem podnikání. V této kapitole jsou jednotlivé formy stručně popsány a zároveň jsou u každé formy podnikání uvedeny reálné příklady.

### 2.1 Volba právní formy podnikání

Před samotným zahájením podnikání je klíčové rozhodnout se pro vhodnou formu podnikání, neboť toto rozhodnutí má zásadní význam. Budoucí podnikatel se musí rozhodnout, zda bude podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Při rozhodování, jakou formu podnikání zvolit, může daná osoba zvažovat např. daňové zatížení či administrativní náročnost založení podniku. (Srpová, 2020)

Pokud se jedná o podnikatele, který je zapsán v obchodním rejstříku, podniká pod názvem obchodní firmy s dodatkem právní formy. Název by neměl být zaměnitelný s jinou firmou. Jedná se zejména o obchodní korporace a družstva. V OR mohou být zapsány i fyzické osoby, které se tam zapisují dobrovolně a ve zvláštních případech povinně. Fyzické osoby, které v OR zapsány nejsou, podnikají pod svým jménem a příjmením, které může být doplněno druhem podnikání pro lepší identifikaci. (Švarcová, 2023)

### 2.2 Podnikání fyzických osob

Podnikatel jakožto fyzická osoba se často označuje jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná). Typická OSVČ je například živnostník.

#### 2.2.1 Živnost

K provozování živnosti je zapotřebí mít živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikání. „*Živností je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Česko, 2024b, § 2)

Dle Živnostenského zákona (1991) existují dvě podmínky pro provozování živnosti.

- Všeobecné podmínky:
  - plná svéprávnost – způsobilost k právním úkonům a dovršení 18 let,
  - bezúhonnost – čistý trestní rejstřík.

- Zvláštní podmínky:
  - odborná a jiná způsobilost – speciální zkoušky, výuční list v oboru, maturita, praxe apod.

U fyzických osob musí tyto podmínky splňovat podnikatel osobně. V případě, že podmínky nesplňuje, může si zvolit odpovědného zástupce, jehož definice a povinnosti jsou vysvětleny v kapitole 1.2.2. (Švarcová, 2023)

Živnosti se dělí na:

- Ohlašovací – tato živnost vzniká a je provozována na základě ohlášení, jakmile ji daná osoba ohlásí, může po splnění všeobecných či zvláštních podmínek začít podnikat. Ohlašovací živnosti se dále dělí na:
  - Volné – jediná živnost, u které stačí splnit pouze všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění. Příkladem volné živnosti je výroba, obchod či ubytovací služby.
  - Řemeslné – řadí se sem živnosti, u kterých je podmínkou výuční list, maturita v oboru, vysokoškolský diplom nebo 6 let praxe v dané oblasti. Jedná se například o truhláře, elektrikáře či hostinskou činnost.
  - Vázané – živnosti, u kterých je potřeba prokázat odbornou způsobilost, příkladem živnosti jsou kosmetické služby či provozování autoškoly. Každá činnost má specifickou odbornou způsobilost, tudíž se musí splnit zvláštní i všeobecné podmínky. (Srpová, 2020)
- Koncesované – probíhají na základě koncese neboli povolení, které uděluje živnostenský úřad. Osoba musí mít dostatečné vzdělání a pro získání musí absolvovat speciální kurzy. Podniká se na základě koncesované listiny. Příkladem může být provozování taxislužby nebo služby soukromého detektiva.

Mezi klíčové výhody živnosti patří schopnost založit podnik i s malým kapitálem a další výhodou je minimální regulace ze strany státu. Na druhou stranu nevýhodou může být omezená životnost podniku – živnost se nedědí, osobní ručení za dluhy a obtížnější přístup k financím. (Synek, 2015)

Podle Srpové (2020) mezi další výhody živnostenského podnikání patří zejména administrativní nenáročnost a absence požadavku na základní kapitál, což jsou ideální podmínky pro začínající podnikatele. Navíc není nutné vést účetnictví, místo toho postačuje

pouze vedení daňové evidence, pokud nedojde k překročení zákonem stanoveného limitu obratu.

### 2.2.2 Ostatní druhy podnikání

Některé fyzické osoby nepodnikají na základě živnostenského listu, ale podle zvláštních předpisů. Činnosti, které nejsou živností, se označují jako nezávislá či svobodná povolání. Jedná se zejména o lékaře, advokáty, auditory nebo sportovce. Poslední formou podnikání fyzických osob je zemědělská výroba. Ti, kteří podnikají tímto způsobem, jsou registrováni do evidence zemědělských podnikatelů a také podnikají na základě zvláštních předpisů. (Srpková, 2020)

## 2.3 Podnikání právnických osob

*„Právnická osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou.“* (Česko, 2024a, §20) Právnická osoba se zakládá podpisem společenské či zakladatelské smlouvy a vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Od té doby může podnikatel provádět podnikatelskou činnost. (Srpková, 2020) Právnická osoba nabývá právní osobnost od okamžiku svého vzniku do svého zániku, který nastává dnem výmazu z veřejného rejstříku. (Česko, 2024a)

Dle Švarcové (2023) se právnické osoby dělí na:

- korporace (obchodní korporace a spolky),
- fundace (nadační fondy a nadace),
- ústavy.

Cílem podnikání je dosažení zisku. Do ziskového sektoru se řadí pouze obchodní korporace, které se dále dělí na obchodní společnosti a družstva.

Obchodní společnosti se dále rozlišují podle toho, zda se jedná o osobní nebo kapitálovou. Mezi kapitálové společnosti patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Do osobních společností se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. (Srpková, 2020)

### 2.3.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější obchodní společnost v ČR. Je to společnost, kterou může založit jedna nebo více osob, přičemž zakladatelem s.r.o. může být fyzická i právnická osoba. Společnost se zakládá sepsáním a podpisem společenské smlouvy či zakladatelské listiny a vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Listina či smlouva musí mít vždy formu veřejné listiny, tzn. notářský zápis. (Vychopeň, 2022)

Její založení není nijak zvlášť finančně nákladné, jelikož hodnota základního kapitálu musí být minimálně 1 Kč. Základní kapitál je tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady společníků, kteří za závazky ručí omezeně do výše upsaných (nesplacených) vkladů, což je hlavní výhoda oproti OSVČ. Podíl společníka v podniku představuje kmenový list (cenný papír).

Mezi orgány společnosti patří:

- nejvyšší orgán – valná hromada,
- statutární orgán – jednatel.

Dalším orgánem může být kontrolní orgán – dozorčí rada, avšak není povinné ji zřizovat. Valná hromada by se měla scházet minimálně jednou ročně, přičemž schůzi svolává statutární orgán. (Švarcová, 2023)

Valná hromada zahrnuje všechny společníky, přičemž maximální počet společníků je 50. Je svolávána jednatelem a zabývá se rozhodnutími týkajícími se změn ve společenské smlouvě, základního kapitálu, volby a odvolání jednatele nebo členů dozorčí rady a dalšími důležitými otázkami. Jednatel je orgánem společnosti zodpovědným za zastupování společnosti navenek, a mohou jím být i samotní společníci. Počet jednatelů v s.r.o. může být více a jejich pravomoci se řídí tím, jak je uvedeno v obchodním rejstříku. (Jak založit s.r.o., 2023)

Vychopeň (2022) doplňuje, že návrh na zápis do OR se podává buď v písemné, nebo elektronické formě a to nejpozději do 6 měsíců od založení. Ještě před podáním návrhu na zápis je zapotřebí splatit celé vkladové ážio a nejméně 30 % každého peněžitého vkladu. Zápis nové s.r.o. do OR může provést notář, kde je správní poplatek 2 700 Kč, nebo rejstříkový soud, kde je poplatek poměrně vyšší a to 6 000 Kč. Existují také tzv. zřizovací výdaje, které musí zakladatelé uhradit ještě před vznikem nové s.r.o. Jedná se především o výdaje za poradenské a právní služby, správní poplatky, nájemné apod. Tyto výdaje jsou následně zakladatelům uhrazeny z prostředků společnosti.

**Postup založení společnosti s ručením omezeným** – Založení s.r.o. může být časově náročné, většinou ale záleží na rychlosti úřadů. Pro založení s.r.o. je zapotřebí učinit tyto kroky (Postup založení s.r.o., 2023):

1. uzavření společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny,
2. složení základního kapitálu,
3. získání živnostenského oprávnění,
4. zápis společnosti do OR,
5. registrace u FÚ.

Vzhledem k tomu, že většina výše uvedených kroků již byla zmíněna, zde je na závěr stručné shrnutí kroků k založení společnosti s ručením omezeným. Nejprve se společnost musí založit, tedy sepsat a podepsat zakladatelská listina nebo společenská smlouva, přičemž obojí vyžaduje notářský zápis. Následně je potřeba založit účet v bance, na který bude uložen základní kapitál. Při zakládání účtu se předkládá podepsaná a ověřená smlouva nebo listina. Dále je nezbytné získat živnostenské oprávnění pro právnickou osobu, tzn. jít na živnostenský úřad, vyplnit jednotný registrační formulář pro právnické osoby a zaplatit správní poplatek 1 000 Kč. V případě, že společnost bude vykonávat volnou živnost, není stanoveno žádné omezení. Pokud ale bude vykonávat řemeslnou, vázanou nebo koncesovanou živnost, musí jednatel nebo oprávněná osoba splňovat zvláštní podmínky. V současné době je možné žádat o zápis do OR a zároveň o získání živnostenského oprávnění. (Jak postupovat při založení s.r.o., 2023)

### 2.3.2 Akciová společnost

Akciová společnost (a.s.) patří mezi kapitálové společnosti. Základní kapitál je stanoven zákonem o obchodních korporacích a musí činit nejméně 2 miliony korun nebo 80 000 Euro. ZK může být peněžitý i nepeněžitý, je rozvržen na určitý počet akcií, které vlastní tzv. akcionáři. Akcie představují podíl na základním kapitálu společnosti a nesou s sebou práva a omezené povinnosti akcionářů. Každý akcionář má právo na podíl na zisku, na řízení a na likvidačním zůstatku. Právní formu a.s. musí mít například banky. (Pokorná, 2022)

Mezi orgány akciové společnosti patří:

- Nejvyšší orgán – valná hromada – „schůze,“ které by se měla konat minimálně jednou ročně. Každý akcionář má právo dobrovolně sem přijít buď osobně, nebo

prostřednictvím zástupce. Má možnost hlasovat, předkládat vlastní návrhy nebo požadovat vysvětlení. V současné době je stále populárnější virtuální forma valné hromady, která se koná on-line. Obvykle je valná hromada svolávána představenstvem nebo správní radou a jejím výsledkem je zápis, dokumentující průběh jednání.

- Statutární orgán – zastupuje společnost ve všech ohledech a má na starost obchodní vedení společnosti, existují dva typy systémů:
  - Monistický systém – orgán vnitřního řízení je správní rada, která je zároveň i kontrolní orgán, který zajišťuje řízení společnosti a plní kontrolní funkci. Tento systém se používá například v Anglii a USA.
  - Dualistický systém – orgánem vnitřního řízení je představenstvo a dozorčí rada, v ČR se používá standardně tento systém. V dualistickém systému může být zřízen také kontrolní orgán – dozorčí rada, která je oprávněna kontrolovat jakékoliv podnikatelské i nepodnikatelské aktivity společnosti.

Ve stanovách společnosti musí být definován systém statutárního orgánu. (Pokorná, 2022)

Akciová společnost (a.s.) je často zvolená právní forma pro velké podniky, jelikož umožňuje shromáždit velké množství kapitálu prostřednictvím prodeje akcií. Zakladatelem může být jedna i více osob. Založení akciové společnosti je účinné až poté, co všichni zakladatelé uhrazují alespoň 30 % upsaných akcií. (Co je akciová společnost, 2024)

### 2.3.3 Komanditní společnost

Komanditní společnost je osobní společnost, která musí mít minimálně dva členy – jednoho komanditistu a jednoho komplementáře. Komanditisté ručí omezeně do výše svého vkladu, tzn. jsou povinni vložit do základního kapitálu vklad stanovený společenskou smlouvou, zatímco komplementáři ručí neomezeně celým svým majetkem. Nejvyšším orgánem jsou všichni společníci. Statutárním orgánem jsou pouze komplementáři. Komanditisté obvykle dostávají podíl na zisku podle výše svých vkladů do společnosti, zatímco komplementáři si zisk často rozdělují rovným dílem mezi sebou. Ztrátu nesou v tomto případě jen komplementáři, taktéž se rozděluje rovným dílem. (Švarcová, 2023)

Pokud společenská smlouva neurčí jinak, zisk a ztráta se obvykle dělí mezi společnost a komplementáře na polovinu. Komplementáři si poté část zisku a ztráty rozdělí rovnoměrně. Zbývající část zisku, která připadne společnosti, se po zdanění rozdělí mezi komanditisty



v souladu s jejich podíly. Komanditisté obvykle nenesou ztrátu. V České republice je tato forma podnikání poměrně neobvyklá, využívá ji například společnost Student Agency. (Obchodní společnosti: přehled druhů firem a v čem se liší, 2023)

#### **2.3.4 Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost musí mít nejméně dva společníky, tudíž se zakládá společenskou smlouvou. Společníci ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. Statutární orgánem mohou být všichni společníci, nejvyšší orgán zde není stanoven, stejně tak není stanovena minimální výše vkladu. V.o.s. není příliš častá forma podnikání a to hlavně z toho důvodu, že společníci ručí neomezeně celým svým majetkem, takže o něj mohou přijít. (Obchodní společnosti: přehled druhů firem a v čem se liší, 2023)

#### **2.3.5 Družstva**

Družstvo je právní forma, která se řadí mezi obchodní korporace. Může být založeno za účelem zisku, ale častěji se vytváří s cílem vzájemné podpory členů nebo třetích stran. Jedná se o otevřené společenství, kde není stanoven maximální počet členů. Svou povahou se přibližuje ke spolku či obchodní společnosti. I když je družstvo založeno za účelem zisku, obvykle se zisk nevyplácí mezi jeho členy. Spíše se používá k podpoře členů. (Pokorná, 2022)

Minimální počet členů je stanoven na tři osoby, které mohou být fyzické i právnické. Vstup do družstva vyžaduje zaplacení stanoveného základního vkladu a může následovat zaplacení i dalšího vkladu. Členství v družstvu přináší majetkovou účast v podobě družstevního podílu, spolu s příslušnými právy a povinnostmi. Člen s ním může nakládat jako se svým majetkem. Nejvyšší orgán je členská schůze a statutární orgán zajišťuje představenstvo. Rovněž může být zvolen i kontrolní orgán, což je v tomto případě kontrolní komise. Družstva se dělí na bytová a sociální. (Švarcová, 2023)

### 3 BUSINESS MODEL

Business model neboli obchodní model popisuje, jak podnik získává peníze od zákazníků. Jedná se o základní princip podnikání a fungování podniku. Business model definuje, jak podnik vytváří a získává hodnotu z prodeje produktů tzn. za co a jakým způsobem získává finanční prostředky od zákazníků. Podnikatel musí o modelu přemýšlet už na samotném začátku podnikání. Často je model součástí podnikatelského plánu a je na podnikateli, do jaké kapitoly jej zahrne. (Obchodní model, 2018)

Srpová (2020) doplňuje, že prostřednictvím business modelu podnik nejen vytváří a získává hodnotu, ale také ji doručuje. Vytváření hodnoty představuje veškeré vnitřní procesy, tedy vše co podnik dělá, aby dodal výrobky nebo služby zákazníkům. Doručování hodnoty zahrnuje způsoby, jak podnik doručuje výrobky nebo poskytuje služby. Patří sem například doprava, zákaznická podpora a komunikace. Nicméně, pro podnik je nejdůležitější zachycování hodnoty, což představuje získání peněžních prostředků od zákazníků. Tato fáze zahrnuje zdroj příjmů, platební metody, splatnost a cenovou politiku. Efektivní a propracovaný obchodní model může být klíčovou konkurenční výhodou.

#### 3.1 Typy business modelů

Dnešní doba nabízí širokou škálu možností, jak získat platby od zákazníků. S business modelem se lidé setkávají už celá staletí, přitom o tom ani nemusí vědět. Díky technologickému rozvoji se stále objevují nové a modernější platební metody. V dalších podkapitolách jsou popsány nejznámější obchodní modely. (Srpová, 2020)

**Barter** je obchodní model, který je historicky nejstarší. Spočívá v jednoduché výměně jednoho produktu za druhý. I když se v dnešní době už příliš nepoužívá, v minulosti byl jednou z nejpůvodnějších metod obchodování.

**Transakční model** je klasický přístup k obchodu, kde zákazník platí za produkt a ten se stává jeho majetkem.

**Aukční model** je takový model, při kterém není pevná cena a produkt je v omezeném množství, nejčastěji pouze jeden. Kdo nabídne nejvyšší cenu, produkt získá. Model se využívá např. při obchodování s obrazy.

**Platforma** neboli model, který v dnešní době zažívá velký rozmach. Prostřednictvím internetu podnik vytváří digitální prostor a dostává za to provizi jako např. Airbnb, což je platforma, která poskytuje ubytování, aniž by nemovitosti vlastnila.

**Zprostředkování** je klasický business model, který spočívá ve zprostředkování obchodu, přičemž odměnou je provize. Tento model využívá např. finanční poradce. (Srpová, 2020)

**Franchising** česky nazývaný také franšiza, je obchodní model, který umožňuje jednotlivcům nebo podnikatelům, nazývaným franšizanti, vlastnit a provozovat své vlastní podniky pod licenci, značkou, produkty a systémy zavedené společností, tzv. franšízora. Poskytovatel franšizy uděluje nabyvateli právo na využívání své licence, obchodního modelu, ochranných známek a dalších podpůrných služeb za poplatky nebo provizi. Jedním z častých příkladů je oblast pohostinství, kde společnosti jako McDonald's, Ugo, nebo Trdlokafe používají franšízový model pro provozování svých podniků. (Co je to franchising a jak funguje v ČR, 2023)

Svobodová (2017) ještě doplňuje následující moderní metodu:

**Freemium** je model, kde podnik poskytuje zákazníkům službu na omezený čas zdarma. Podnik věří, že tím zákazníky přiláká a budou spokojeni, takže si službu nechají a zaplatí za ni. Jedná se například o Voyo na zkoušku, které je zdarma na 7 dní.

### 3.1.1 Lean Canvas

Business model Canvas představuje diagram zachycený na jedné straně papíru o velikosti A4, který zahrnuje klíčové oblasti modelu jako např. klíčové aktivity, partnery či zdroje podniku. Jedná se o rychlou a jednoduchou metodu. Podnikatel vyplní jednotlivá políčka diagramu a tím vytvoří business model. Tento model je vhodný spíše pro zavedené podniky, které mají v plánu inovace. Pro začínající podniky je lepší zvolit business model Lean Canvas, který se liší od předchozího modelu výměnou čtyř políček. (Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas..., 2019)

Jak plyne z definice Lean Canvasu, jeho podstatou není pouze způsob placení, zahrnuje také koloběh tvorby hodnoty v podniku. Lean Canvas je ideální pro představení podnikatelského nápadu a dobrým začátkem pro psaní podnikatelského plánu. (Srpová, 2020)

Diagram zahrnuje tato pole (Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas..., 2019):

- **Problém** – zde se vyplňují maximálně tři problémy zákazníků, jejichž vyplnění je nezbytné pro návrh výrobku nebo služby. Podnikatel může například sledovat, co zákazníci postrádají.
  - **Existující alternativy** – zde se vyplňují možnosti, jak zákazníci řeší problémy dnes, přičemž situace, že je neřeší, může být také řešením.

- Segmenty zákazníků – sem patří popis zákazníků a uživatelů, na které bude model zaměřen, mohou zde být také doplněny výsledky zákaznického výzkumu.
  - První vlašťovky – představují první zákazníky, kteří si výrobek nebo službu podniku koupí, většinou se jedná o zákazníky, kteří mají „problém“ a nákupem jej vyřeší. Ne každý chce zkoušet nové věci, někteří zákazníci si rádi počkají na recenze.
- Unikátní přidaná hodnota – jednoduchý a výstižný popis, proč by si zákazník měl koupit produkt a věnovat podniku pozornost, většinou se jedná o krátký kreativní popis, ať zákazník hned pochopí, co podnik nabízí a proč by si měl koupit právě tento produkt.
  - Srozumitelný popis – je důležitý zejména pro produkty, které zákazníci zatím neznají, k popisu se nejčastěji využívá přirovnání k nějakému známému produktu.
- Řešení – když podnik rozumí problémům zákazníků, může to začít řešit. Snahou je vyřešit ten největší problém, otestovat opatření na zákaznících a následně navrhnout řešení.
- Klíčové metriky – tady je důležité určit, co bude podnik sledovat a jakými ukazateli, aby bylo jasné, že směřuje správným směrem. V počáteční fázi podnik zkoumá počet zákazníků a jejich spokojenost, později se zaměřuje např. na počet prodaných kusů.
- Konkurenční výhoda – sem spadá vše, co dává podniku výhodu nad konkurencí, včetně know-how, patentů nebo zaměstnanců s jedinečnými dovednostmi.
- Cesty k zákazníkům – patří sem popis marketingu a distribuce, zda bude mít podnik kamennou prodejnu či e-shop.
- Struktura nákladů – je důležité uvést, za co podnik platí a co nakupuje od dodavatelů, aby mohl fungovat. Náklady mohou být rozděleny na fixní a variabilní.
- Cenový model – zde patří odpovědi na otázky, jak bude podnik vydělávat, kolik bude stát produkt a jakým způsobem budou zákazníci platit.

Obrázek č. 1 zobrazuje zmíněný digram business modelu Lean Canvas, který stačí vytisknout a postupně vyplňovat.

<b>PROBLÉM</b>	<b>ŘEŠENÍ</b>	<b>UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b>	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b>
<i>EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY</i>	<b>KLÍČOVÉ METRIKY</b>	<i>SROZUMITELNÝ POPIS</i>	<b>CESTY (KANÁLY) K ZÁKAZNÍKŮM</b>	<i>PRVNÍ VLAŠTOVKY</i>
<b>STRUKTURA NÁKLADŮ</b>		<b>CENOVÝ MODEL</b>		

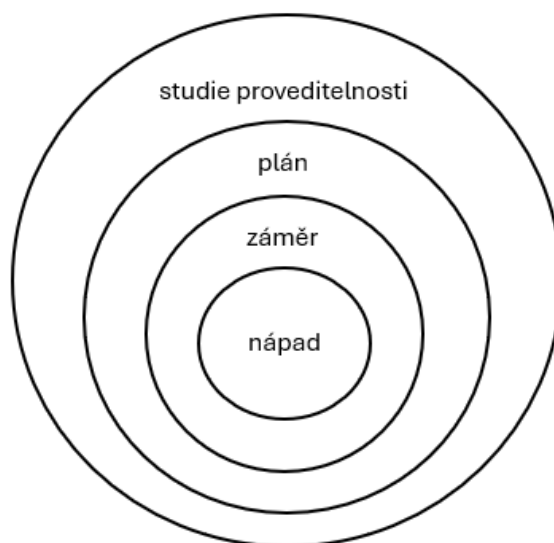
Obrázek 1 Lean Canvas (Srpková, 2020)

## 4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je strukturovaný dokument, který detailně analyzuje všechny aspekty spojené s provozováním podnikání. Je ideální ho vypracovat před samotným zahájením podnikání nebo v případě potřeby zásadních změn v již existujícím podniku. Jeho hlavním cílem je posoudit, zda je podnikatelský nápad reálný a proveditelný. (Svobodová, 2019)

McKeever (2018) uvádí, že existují dva typy podnikatelských plánů – kompletní a zrychlený. Kompletní plán zahrnuje vše od podrobného popisu podnikání, marketingového plánu až po detailní finanční plán a rizikovou analýzu. Slouží především pro začínající podnikatele. Na druhou stranu zrychlený plán využívají osoby, které už mají určitou představu o podnikání, disponují relevantními průzkumy trhu, analýzami a jsou obeznámeny i s dalšími obchodními plány.

Existuje rozdíl mezi podnikatelským záměrem a plánem. Podnikatelský záměr představuje první krok směrem k podnikatelskému plánu. Je to myšlenka, která je propracovaná do detailů. Podnikatelský plán následně zpracovává tento záměr do strukturovaného dokumentu, který identifikuje silné a slabé stránky budoucího podnikání. (Podnikatelský plán, 2017) Šafrová Drášilová (2019) definuje podnikatelský záměr jako stručnou verzi podnikatelského plánu a tvrdí, že záměr neposkytuje detaily nápadu a tím chrání know-how podnikání. Obrázek 2 ilustruje vrstvy začínajícího podnikání.



Obrázek 2 Vrstvy začínajícího podnikání (vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019)

I když je podnikatelský plán často vytvářen s ohledem na potenciální investory nebo banku, měl by v první řadě sloužit samotnému podnikateli. Pomáhá posoudit, zda je projekt realizovatelný, nebo zda je lepší od něj ustoupit. (Podnikatelský plán, 2017) Svobodová (2017) doplňuje, že podnikatelský plán může sloužit také poskytovateli dotací.

#### 4.1 Proč sestavovat podnikatelský plán?

Existuje několik důvodů, proč je dobré mít podnikatelský plán připravený ještě před samotným zahájením podnikání. Svobodová (2017) uvádí, že prostřednictvím podnikatelského plánu budoucí podnikatel získá přehled o potřebných finančních prostředcích, o kapacitních možnostech podniku a také o očekávaných příjmech a výdajích. Podnikatel tedy získává detailní přehled o tom, co všechno bude podnikání obnášet. Na závěr podnikatelského plánu se musí zhodnotit, zda je nápad proveditelný.

Dle McKeevera (2018) každý podnikatel, který podcenil zpracování podnikatelského plánu, si přeje, aby jeden takový plán měl a každý podnikatel, který jej má, si ho náležitě cení. Mezi důvody pro sestavování podnikatelského plánu zahrnuje poskytnutí podrobného přehledu o budoucnosti podniku, možném financování a zdokonalení obchodního konceptu.

Nestačí mít pouze dobrý nápad. I když ano, existují výjimky, kdy nápad stačí, ale v tomto případě se musí jednat o geniální nápad, který všechny ohromí. Podnikání s nedostatečným plánováním končí většinou ještě dříve, než vůbec začalo. I když plánování vyžaduje čas a úsilí, včetně stanovení cílů, analýz a metod, je to investice, která se vyplatí. Podstatné je, aby byl plán stručný, srozumitelný, přehledný a strukturovaný do kapitol a ideálně aby v něm nebyly uvedeny pouze optimistické varianty. (Šafrová Drážilová, 2019) Martinovičová (2019) doplňuje, že každý úspěch podnikání je spojen s adekvátním podnikatelským plánem.

#### 4.2 Kdy sestavovat podnikatelský plán?

Dle Svobodové (2017) se podnikatelský plán sestavuje zejména v těchto situacích:

- před začátkem podnikání,
- při změně strategie,
- během rozvoje podniku,
- při vstupu dalšího vlastníka.

V podstatě kdykoliv, když je potřeba ověřit, jak nový nápad ovlivní situaci.

### 4.3 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatel může mít jinou strukturu podnikatelského plánu. Neexistuje žádný předpis nebo závazná struktura, kterou by se museli všichni podnikatelé řídit. Vytvořený plán je možné kdykoliv upravovat a aktualizovat podle svých potřeb. Jeden podnik může vlastnit dokonce několik variant podnikatelského plánu v závislosti na příjemci. (Svobodová, 2017)

Nejčastější struktura podnikatelského plánu dle Šafrové Drášilové (2019) vypadá takto:

- titulní strana s představením společnosti,
- shrnutí,
- profesní a osobní údaje o vlastnících podniku,
- popis podniku,
- postavení podniku na trhu, konkurence,
- marketingový plán,
- personální a organizační plán,
- finanční plán,
- riziková analýza,
- časová analýza (Srpová, 2011),
- přílohy.

Jednotlivé části struktury podnikatelského plánu jsou v následujících podkapitolách podrobně rozebrány.

#### 4.3.1 Titulní strana s představením společnosti

Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019), první dojem dělá mnoho, a proto je v zájmu podnikatele, aby první stránka podnikatelského plánu čtenáře na první pohled zaujmula a působila profesionálně. Na titulní stránce by tedy neměl chybět název podniku či projektu, jména autorů, popis, že se jedná o podnikatelský plán a na závěr je možné uvést místo a datum sepsání. V případě, že podnik už má vytvořené logo, je ideální ho na titulní stranu uvést, aby si ho čtenáři zapamatovali. Například Svobodová (2017) ve struktuře podnikatelského plánu vůbec titulní stranu neuvádí a začíná rovnou shrnutím.



#### 4.3.2 Shrnutí

Jak už napovídá název, jedná se o stručné a přehledné shrnutí podnikatelského plánu a především vyzdvižení klíčových bodů plánu. Cílem je hned na začátku seznámit čtenáře s podnikatelským nápadem, přičemž je důležité neplést si shrnutí s úvodem, který není potřeba. Shrnutí by nemělo být delší než jedna A4. (Srpková, 2011)

Mezi hlavní body shrnutí patří (Svobodová, 2017):

- charakteristika produktu,
- popis cílového trhu,
- business model,
- velikost finančních zdrojů a jejich návratnost.

I když se jedná o první část podnikatelského plánu, vypracovává se až na konec, kdy je podnikatelský plán hotový. (Šafrová Drášilová, 2019)

#### 4.3.3 Profesní a osobní údaje o vlastnících podniku

Každý čtenář by měl vědět, kdo za podnikatelským plánem stojí, proto je vhodné další odstavec využít pro krátké představení vlastníka nápadu nebo podniku. Představení by mělo zahrnovat vzdělání, pracovní zkušenosti a také motivaci vlastníků, která vede k založení podniku. (Šafrová Drášilová, 2019)

#### 4.3.4 Popis podniku

Jak píše Šafrová Drášilová (2019), popis podniku se skládá z těchto tří částí:

- popis podnikatelské příležitosti,
- popis produktu – Svobodová (2017) uvádí, že součástí může být:
  - konkurenční výhoda,
  - legislativní požadavky,
- zajištění vstupů a dodavatelů.

**Popis podnikatelské příležitosti** – Zde je potřeba objasnit čtenářům, v čem vlastník podnikatelského nápadu spatřuje podnikatelskou příležitost a proč právě on má pro jeho realizaci nejlepší předpoklady. Může se jednat například o zaplnění mezery na trhu, nové technologické inovace, změny v legislativě či trendech. Čtenáři musí vědět, jaké možnosti

mají aktuálně zákazníci při řešení určitého problému a jaké nové řešení problému mohou využít za pomoci nového produktu nebo služby. (Srpková, 2011)

**Popis produktu** – Popis produktu by měl být dobře promyšlený. Ideální je začít s popisem produktu jednou větou, které porozumí všichni čtenáři a následně jej popsat detailně. V této části podnikatelského plánu je doporučeno pro lepší přehlednost použít obrázky či schémata. (Svobodová, 2017) Jak píše Srpková (2011), popis produktu představuje fyzický vzhled a vlastnosti. V případě výrobku je popis doplněn o technické parametry, materiály či náročnost výroby. Je důležité uvést, zda má výrobek doplňkovou službu jako například montáž, instalaci či servisní podporu, přičemž se vlastník musí rozhodnout, zda tyto služby bude poskytovat sám nebo prostřednictvím obchodního partnera. V případě služby se dále uvádí jak daná služba probíhá, co je k jejímu poskytování potřeba, kdo ji poskytuje a na jakém místě.

**Konkurenční výhoda** – Každý podnikatel si pokládá otázky, zda má jeho nápad smysl a zda bude schopen zaujmout zákazníky a uspokojit jejich potřeby. Pro to, aby si zákazník vybral nový neověřený produkt před tím samým, ale ověřeným, musí mít produkt konkurenční výhodu.

Nejčastější konkurenční výhodou je:

- cena,
- kvalita,
- značka,
- doplňující služby,
- míra inovace,
- individuální přístup.

**Legislativní požadavky** – Některé produkty mohou mít při vstupu na trh či výrobě určitá legislativní omezení, proto je vhodné dopředu zjistit, jaká, aby nedošlo ke zbytečným komplikacím. Může se jednat například o splnění hygienických požadavků, bezpečnostních předpisů či získání licencí. (Svobodová, 2017)

**Zajištění vstupů** – Do popisu podniku se zahrnuje i kapitola, která popisuje, co všechno je potřeba k provozu podniku. V tomto případě se jedná o veškeré materiální zdroje, které úzce

souvisí s výběrem budoucího dodavatele, dále prostory, jednotlivé procesy a operace a jejich průběh. Personální zdroje jsou zahrnuty v jiné kapitole. (Šafrová Drážilová, 2019)

#### 4.3.5 Analýza trhu – konkurence, zákazníků a dodavatelů

Analýza trhu patří mezi nejdůležitější části podnikatelského plánu. Je potřeba trh, respektive dané odvětví charakterizovat. Charakteristika trhu prokazuje, jak je silná konkurence, zda je na trhu dostatečná kupní síla a jestli má podnikatelský nápad potenciál. Ke zjištění informací, jak to na trhu vypadá, lze využít analýzu konkurence, zákazníků a dodavatelů. Smyslem analýzy je identifikace a rozvoj konkurenční výhody. (Svobodová, 2017)

*Analýza konkurence* – Abrams (2019) tvrdí, že analýza konkurence pomáhá podniku lépe porozumět vlastnímu produktu či službě, umožňuje vidět podnik v očích zákazníků, pochopit co chtějí a ukazuje příležitosti na trhu. Základním konceptem konkurence je schopnost reagovat. Objektivní vlastnosti výrobku nebo služby jsou relativně malou součástí analýzy konkurence. Ve skutečnosti všechny složky zákaznických preferencí zahrnující produkt, cenu, kvalitu, poskytovaný servis či umístění podniku vytvářejí pouze polovinu konkurenční analýzy.

Svobodová (2017) ještě doplňuje další složky preferencí zákazníků a to záruční podmínky, zavedené jméno podniku, doplňkové služby nebo úzké vztahy se zákazníky. Jak píše Abrams (2019) druhá půlka spočívá ve vnitřní „síle“ konkurenčních podniků. Společnosti s významnými finančními zdroji, motivovaným nebo kreativním personálem a dalším provozním majetkem budou dlouhodobě tvrdou a stabilní konkurencí.

Dle Abramse (2019) je potřeba se soustředit při přípravě konkurenční analýzy na tyto otázky:

- Kdo je hlavní konkurence podniku?
- Na základě čeho je to konkurence?
- V čem je podnik lepší/horší než konkurence?
- Kdo je potenciální konkurence?
- Jaké jsou bariéry pro vstup na trh nového konkurenčního podniku?

Při větším množství konkurentů není třeba se zabývat detailně zabývat všemi, stačí je rozdělit na hlavní a vedlejší například podle kritérií jako je podíl na trhu, obrat, výroby nebo cena. Na základě takového srovnání lze určit konkurenční výhodu jednotlivých podniků. (Srpová, 2011)

Dle Šafrové Dráčilové (2019) je pro analýzu konkurence dobré zvolit jeden z analytických nástrojů a to buď analýzu 4C, nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy jsou podrobněji rozebrány v kapitole 5.

**Analýza zákazníků** – Analýza zákazníků slouží k identifikaci a definici zákazníka. Zároveň odpovídá na kvalitativní stránku zákazníka (vlastnosti, preference), kvantitativní charakteristiku cílové skupiny (trhu) a v poslední řadě na tempo vývoje cílové skupiny. Je klíčové rozlišovat celkový a cílový trh. Celkový trh zahrnuje všechny potenciální zákazníky bez ohledu na jejich relevanci pro podnik, zatímco cílový trh se představuje pouze ty segmenty, na které se podnik zaměřuje a kterým může nabídnout své produkty nebo služby. (Svobodová, 2017)

S analýzou zákazníků souvisí pojmy segmentace, zacílení a umístění. Podnikatel musí mít jasno, kdo jsou jeho zákazníci. Segmentace znamená rozdělení zákazníků podle určitých kritérií, jako je například věk, příjem nebo pohlaví. Poté se zjišťuje, jak velké jsou tyto skupiny a vytváří se jejich charakteristiky neboli profily. Na segmentaci navazuje zacílení, které spočívá ve výběru nejvhodnějších segmentů, na které se podnik bude dlouhodobě zaměřovat. Umístění představuje formování názorů zákazníků na značku podniku. Cílem je sdělit zákazníkům hodnoty, které podnik zastává a přimět zákazníky k tomu, aby si koupili právě tento produkt. (Marketingový mix a 4P..., 2021)

Jak uvádí Abrams (2019), cílový trh podniku by neměl být ani příliš malý, ani velký. Malý trh má problémy s nedostatkem zákazníků především v začátcích podnikání a velký trh zase znamená vysokou konkurenci, která má výborný marketing, tudíž není úplně jednoduché na sebe upozornit. Určení velikosti trhu u menších podniků nevyžaduje žádné zdlouhavé výzkumy, ale postačí intuice a pozorování. Pokud si podnik chce být jistý, může provést výzkum a shromáždit data pro upřesnění velikosti trhu na podporu svého plánu. Informace o cílovém trhu lze získat také z již vytvořených trhových studií. Stejně důležité jako kvantifikace trhu je sledování trendů na trhu. Díky tomu lze získat představu o pokračující životaschopnosti podniku, o strategických příležitostech, které trh nabízí, a o tom, jak musí podnik plánovat reagování na změny chování zákazníků.

**Analýza dodavatelů** – Tato analýza je stejně důležitá jako přechodí analýzy. Každý podnikatel si musí dopředu určit, co bude vyrábět sám a co bude kupovat od dodavatelů. Všechny tyto nákupy představují vstupy neboli budoucí náklady. Jedná se například o materiál, zboží, externí služby – marketing, IT, úklid apod. U analýzy dodavatelů se posuzují dvě důležitá kritéria, kterými jsou spolehlivost a závislost na poskytovatelích.

Pokud by byl podnikatel závislý na jednom dodavateli, který ukončí svou činnost, mohl by se podnik dostat do nesnází. Analýza spočívá ve vytvoření přehledné tabulky, kde budou uvedeni dodavatelé, seznam vstupů a ceny. Tabulky je vhodné členit podle jednotlivých nákladů. (Svobodová, 2017)

#### 4.3.6 Marketingový plán

Abrams (2019) popisuje, že marketing má velký vliv na budoucí úspěch podniku, a proto je dobré mít vhodnou marketingovou strategii. Každý podnik svým marketingem vysílá určitou zprávu, která má v okolí vyvolat emoce. McKeever (2019) doplňuje, že k vytvoření marketingového plánu je potřeba dobře znát cílový trh a jeho preference, odlišovat se od konkurence, mít představu, jak si získat zákazníky a předem si stanovit marketingový rozpočet.

Existuje tzv. marketingový mix 4P, který zdůrazňuje čtyři nástroje, které se navzájem kombinují a ovlivňují zákazníky v nakupování (Abrams, 2019):

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- propagace.

Srpová (2011) uvádí, že marketingový mix může být rozšířen o:

- lidské zdroje,
- veřejné mínění,
- politiku.

**Produkt** – Produkt je tzv. jádro marketingu, jelikož je to přesně ta věc, co uspokojuje zákazníky. U produktového marketingu se nejčastěji řeší otázky, jaké produkty bude podnik nabízet, jaké nové produkty uvede na trh, či které z trhu stáhne. Dále se zde řeší vlastnosti produktu jako například jeho design, obal, kvalita či doplňkové služby. Nesmí být opomenut produktový mix neboli sortiment a množství jednotlivých produktů, které budou vyráběny. V neposlední řadě je potřeba zjistit, jaký bude životní cyklus produktu. (Srpová, 2011)

**Cena** – Důležitým nástrojem marketingového mixu je cena. Správné určení cen determinuje přesnější odhad tržeb. Lze ji stanovit třemi způsoby:

- Nákladová – nejnáročnější způsob, jak stanovit cenu. Metoda spočívá v součtu všech nákladů spojených s produktem a na závěr se připočítává marže.
- Konkurenční – jedná se o nejčastější a nejjednodušší způsob stanovení ceny. Je zapotřebí zjistit ceny konkurence a podle toho nastavit vlastní cenu produktu.
- Poptávková – jedná se o zákaznický způsob stanovení ceny produktů, které na trhu zatím nejsou. V tomto případě je nutné zrealizovat průzkum trhu a zjistit, jakou cenu si zákazník představuje a je ochoten zaplatit. (Svobodová, 2017)

**Distribuce** – Sem spadá celý proces, jak se produkt dostává od výrobce k zákazníkovi, což zahrnuje prodejní kanály, logistiku, různé způsoby dopravy, dostupnost, prostředníky a distributory, a také místo, kde se produkt prodává, ať už jde o kamennou prodejnu, síť obchodních zástupců nebo e-shop. (Marketingový mix a 4P..., 2021)

**Propagace** – Podnik si musí předem určit, jaké formy propagace (komunikace) chce využívat. Komunikace se člení na on-line a off-line. U každé formy propagace je nutné uvést, jak často a jak dlouho ji podnik bude využívat a zároveň může být proveden odhad, jak si forma propagace asi povede. V závěru je potřeba uvést výdaje, které jsou spojeny s propagací.

Dle Příkrylové (2019) mezi základní marketingovou komunikaci patří:

- Reklama – je to placená forma komunikace prostřednictvím různých médií. Reklama může mít jak off-line, tak on-line formu. Cílem reklamy je oslovit co nejvíce lidí. Reklama zahrnuje:
  - noviny, časopisy, letáky,
  - televize, rozhlas, rádio,
  - internet.
- Podpora prodeje – jedná se především o různé bonusy pro zákazníky, cenová zvýhodnění (2+1 zdarma), kupóny, soutěže nebo vzorky produktů.
- Osobní prodej – nejnáročnější, ale údajně nejefektivnější. Jedná se o prezentaci produktu při osobní komunikaci se zákazníkem. Výhodou je okamžitá zpětná vazba, nevýhodou, že prodávající musí okamžitě reagovat a přizpůsobovat se potřebám zákazníků.

- Vztahy s veřejností – tento typ komunikace slouží k vytváření a prohlubování vztahů se širokou veřejností a slouží také pro vybudování dobrého jména: Patří sem například:
  - akce pro veřejnost (např. přednášky),
  - sponzoring,
  - vydávání podnikových časopisů,
  - veletrhy.
- Přímý marketing – jedná se o bezprostřední sdělování informací o produktech a získání okamžitých odpovědí prostřednictvím telefonické či e-mailové komunikace. (Příkrylová, 2019)

#### 4.3.7 Personální a organizační plán

Než začne podnik řešit, kolik potřebuje zaměstnanců, musí vytvořit seznam jednotlivých prací a plán činností, aby bylo zřejmé, jaké aktivity podnikání zahrnuje a teprve poté může podnik stanovit, kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat. Následně podnik vytvoří jednotlivá pracovní místa a jejich popis. Podle náplně práce lze odvodit jaké vzdělání, zkušenosti a dovednosti by měl pracovník mít a z toho také vyplyne, jak bude odměněn. Poté podnik zveřejní pracovní nabídku (resp. poptávku) na vhodných on-line portálech pro hledání pracovních příležitostí nebo zvolí jiný způsob např. leták, noviny, billboard, doporučení. (Šafrová Drážilová, 2019) Součástí personálního zabezpečení může být i organizační struktura nebo formy pracovních smluv. (Svobodová, 2017)

#### 4.3.8 Finanční plán

Finanční plán představuje předchozí všechny části podnikatelského plánu, ale v číselné podobě. Plán je uspořádán v přehledných tabulkách a grafech. Může se sestavovat na různá časová období – nejčastěji na tři roky kvůli rychle se měnící době. Podle Svobodové (2017) se finanční plán skládá z těchto položek:

- Zakladatelský rozpočet – vytváří se ještě před začátkem podnikání, aby bylo zřejmé, kolik finančních prostředků bude potřeba do podnikání vložit. Patří sem:
  - zřizovací výdaje – notářské poplatky, výdaje související se založením společnosti atd,

- investiční výdaje – pronájem nemovitosti, nákup strojů či firemního auta,
- provozní výdaje – než začne podnik dosahovat zisku, je nutné počítat s tím, že bude třeba financovat zpočátku i provozní výdaje jako například materiál a mzdy.
- Cash flow (tok peněz) – tento výkaz zaznamenává příjmy a výdaje. Po dobu prvního roku podnikání je doporučeno sestavovat cash flow každý měsíc, aby byl vidět postupný nárůst tržeb, případně sezónnost. Následně ho stačí vykazovat jedenkrát ročně. Pokud je cash flow záporné a podnik není schopen splácet své závazky, je potřeba zajistit vhodný zdroj krytí (např. půjčka).
- Výkaz zisku a ztrát (výsledovka) – sestavují jej právnické osoby, které jsou povinny vést účetnictví. Sestavuje se zpravidla na konci období.
- Rozvaha – ta se obvykle připravuje až po výsledovce, protože do ní vstupuje hospodářský výsledek. Může se rovněž stát součástí zakladatelského rozpočtu, kde poskytne přehled aktiv (majetku) a pasiv (zdrojů krytí majetku) na počátku podnikání.
- Bod zvratu – představuje bod, od kterého podnik začíná být ziskový, tzn. náklady se rovnají výnosům. Podnikatelé by jej neměli podceňovat, protože se může stát, že bod zvratu bude vyšší než kapacita, tudíž jej podnik nedosáhne.

Pro snížení rizika je vhodné vytvořit více scénářů finančního plánu. Realistický scénář je ten, který se zaměřuje na stávající podmínky a odráží skutečnost. Optimistický scénář představuje lepší poptávku, vyšší cenu či nižší náklady. Horní hranicí je kapacita podniku. Pesimistický plán naopak počítá s nižší poptávkou, nižší cenou a vyššími náklady. Dolní hranicí pro tento scénář je bod zvratu. (Svobodová, 2017)

#### 4.3.9 Riziková analýza

Dle Smejkal a Raise (2013) se podnikání rozhodně neobejde bez podnikatelského rizika. To lze chápat jako negativní odchylku od plánu, která způsobuje pokles tržeb, nízkou poptávku, bankrot či nedostatek zaměstnanců. Je důležité zmínit, že riziko může mít i pozitivní stránku, kde je výsledkem vyšší zisk, konkurenceschopnost či úspěch na trhu. Každý podnik má k riziku jiný postoj, mezi obecné přístupy se řadí averze, neutrální postoj a sklon k riziku. Averze znamená, že podnik se riziku vyhýbá a vybírá si takové produkty, podnikatele nebo investice, kde je riziko minimální, avšak na úkor vyšších nákladů.



Neutrální postoj znamená, že podnik rizika ani nevyhledává, ani neodsuzuje. Sklony k rizikům vyjadřují, že podnik rizika vyhledává, zejména různé projekty nebo investice s vyšším rizikem, jelikož očekává vyšší zisk.

Rozlišují se tyto rizika (Smejkal a Rais, 2013):

- ekonomická – spojena se změnou nákladů, výnosů a zisku,
- výrobní – spjata s omezením a kvalitou výrobních zdrojů,
- tržní (poptávkové a cenové) – spojena s úspěšností prodeje,
- finanční – spjata s kapitálem a dostupností zdrojů (např. změna úrokové sazby),
- obchodní – spojena s nezaplacením, nepřevzetím produktu, změnou ceny,
- informativní – spojena s rozvojem informačních technologií apod.

Nejprve je potřeba jednotlivá rizika identifikovat a následně provést analýzu rizik, která spočívá v odhadu pravděpodobnosti výskytu rizika a určení jeho dopadu. Pravděpodobnost i dopad se hodnotí jako vysoký, střední (spíše vyšší, spíše nižší) nebo nízký stupeň. Jedná se o kvalitativní analýzu rizika. Po analýze rizik následuje jejich vyhodnocení, posouzení dopadu možných hrozeb a rozdělení rizik na ty, která jsou akceptovatelná a která ne. Řízení rizik a navrhování vhodných opatření je pro podnik klíčové, cílem je případná rizika minimalizovat.

K řízení rizik se používají například tyto nástroje (Řízení rizik projektu, 2023):

- eliminace rizika – nalezení řešení, které riziko neobsahuje,
- zmírnění rizika – vytvoření opatření, které riziko zmírní,
- přenesení na jiný subjekt – například formou pojištění,
- akceptace rizika – ignorování rizik.

Na obrázku 3 lze vidět matici pravděpodobnosti a dopadu rizik, která identifikuje nejrizikovější oblasti (červená pole) a nejméně rizikové oblasti (zelená pole).

4 Vysoká pravděpodobnost				
3 Spíše vyšší pravděpodobnost				
2 Spíše nižší pravděpodobnost				
1 Nízká pravděpodobnost				
	1 Malý dopad	2 Spíše menší dopad	3 Spíše větší dopad	4 Velký dopad

Obrázek 3 Matice pravděpodobnosti a dopadu rizik  
(Řízení rizik projektu, 2023)

#### 4.3.10 Časová analýza

Důležitou součástí plánu je časová analýza (časový harmonogram) jednotlivých činností souvisejících se založením podniku. Časová analýza hraje významnou roli v procesu tvorby podnikatelského plánu, neboť pomáhá určit časový rámec a harmonogram pro realizaci jednotlivých činností a dosažení stanovených cílů. Nejčastěji se při analyzování využívá přehledná tabulka s datem počátku a konce nebo Ganttův úsečkový digram, kde dané úsečky znamenají, jak dlouho bude činnost trvat. (Srpová, 2011)

#### 4.3.11 Přílohy

Jak Šafrová Drášilová (2019), tak i ostatní autoři uvádí, že do příloh patří zejména složitější a rozsáhlejší tabulky, dotazníky, formuláře, mapy atd. V textu je potřeba se na jednotlivé přílohy odkazovat, aby bylo pro čtenáře zřejmé, kde je najde.

## 5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU

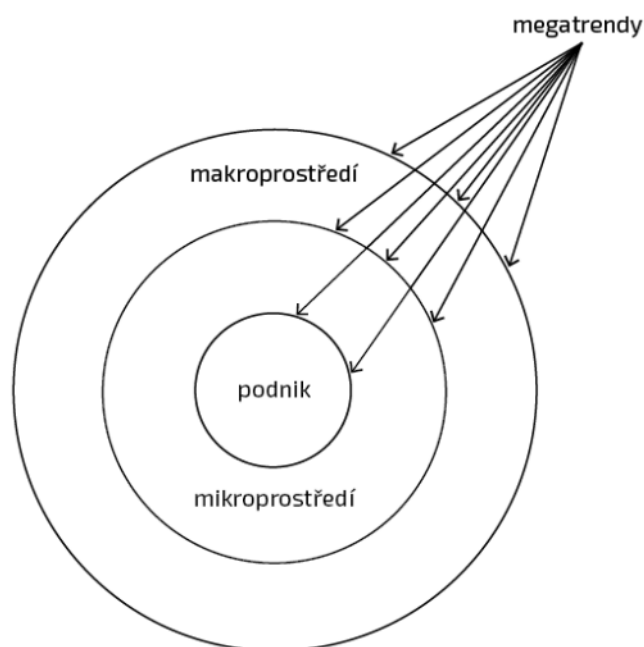
Analýza podnikového okolí si klade za cíl porozumění okolnímu prostředí podniku a schopnost předvídat a reagovat na jeho změny. Zahrnuje pravidelné sbírání informací a dat, jejich analýzu a využití těchto poznatků pro strategické rozhodování. Pro analýzu vnějšího okolí podniku se využívají různé analytické metody jako jsou PEST analýza, analýza 4C nebo Porterův model pěti sil. Pro pochopení vnitřního prostředí podniku se často využívá SWOT analýza. Cílem analýzy vnitřního okolí podniku je uvědomit si silné a slabé stránky podniku a zároveň zjistit jeho příležitosti a hrozby. (Šafrová Drášilová, 2019)

Dvořáček a Slunčík (2012) definují okolí podniku jako vše, co stojí mimo podnik a rozdělují jej na vnější a vnitřní okolí. Mezi důvody a zároveň výhody, proč znát podnikové okolí, zařazují zejména správné pochopení vztahů s okolním prostředím, schopnost rychlé adaptace a efektivní využívání možností.

### 5.1 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku na obrázku 2 Šafrová Drášilová (2019) rozděluje na:

- megatrendy – globálně působící faktory,
- makroprostředí – faktory, které podnik nemůže ovlivnit,
- mikroprostředí – faktory, které podnik může ovlivnit.



Obrázek 4 Okolí podniku (Šafrová Drášilová, 2019)

Dvořáček a Slunčík (2012) rozdělují vnější okolí pouze na mikrookolí a makrookolí na rozdíl od Šafrové Dráčilové (2019), která přidává ještě megatrendy a pojem okolí nahrazuje prostředím, přičemž význam je zaměnitelný.

**Megatrendy** – Megatrendy mají globální dosah a silný dopad na různá odvětví a aktivity. Ovlivňují makroprostředí, mikroprostředí i samotný podnik. Je obtížné je ovlivnit, ale lze je identifikovat, připravit se na ně nebo je využít. Mezi megatrendy patří například automatizace a digitalizace výroby, stárnutí populace, globální změny klimatu a znečištění oceánů plastem, což vede ke tlaku na snížení produkce plastových materiálů. Megatrendům by se měly věnovat především velké podniky, protože kvůli dlouhodobému plánování nejsou schopny reagovat tak rychle jako malé podniky, které plánují na kratší časové období a pokud by se nepřizpůsobily, tak mohou zaniknout. (Šafrová Dráčilová, 2019)

**Makroprostředí** – Makroprostředí představuje široké okolí podniku a zahrnuje faktory, které se nedají ovlivnit. Nejčastěji se pro analýzu makroprostředí využívá **PEST analýza**, která rozděljuje neovlivnitelné faktory do příslušných skupin. Jejím cílem je zanalyzovat každou oblast a neopomenout žádné potenciální riziko nebo příležitost. (Šafrová Dráčilová, 2019) Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je možné aplikovat i SWOT analýzu, protože zahrnuje příležitosti a hrozby, které souvisejí s vnějším okolím analyzovaného podniku.

### 5.1.1 PEST(LE) analýza

Pojem PEST analýza se skládá z počátečních písmen jednotlivých neovlivnitelných faktorů:

- **Politické faktory** – trendy a postoje k podnikání, politická stabilita a právní rámec, včetně daňové politiky, obchodních omezení a politických rizik.
- **Ekonomické faktory** – makroekonomické předpoklady a ukazatele jako je HDP a inflace, nezaměstnanost, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, vývoj cen peněz (úrokové sazby), cyklus ekonomiky.
- **Sociální faktory** – demografické trendy, sociokulturní změny, vzdělání, životní styl, hodnoty, názory a preference obyvatelstva, pracovní síla a sociální mobilita.
- **Technologické faktory** – inovace, výzkum a vývoj, technologické trendy, dostupnost technologií a jejich dopad na podnikání.

PEST analýza může být pro detailnější zhodnocení makroprostředí doplněna o další faktory, přičemž se z ní stává tzv. PESTLE analýza:

- Legislativní faktory – právní rámec, regulace, zákony a předpisy, které ovlivňují podnikatelské prostředí.
- Ekologické faktory – změny v legislativě týkající se ochrany životního prostředí, tlak veřejnosti na snižování emisí, ochranu přírodních zdrojů, obnovitelné zdroje energie, recyklace a odpadové hospodářství. (Lesáková a kol., 2014)

**Mikroprostředí** – Mikroprostředí představuje bezprostřední okolí podniku. Často se označuje jako oborové okolí. I když se jedná o vnější okolí, v některých případech lze oborové okolí ovlivňovat. Nejčastěji se zde využívá **analýza 4C nebo Porterův model pěti konkurenčních sil**. Většinou stačí aplikovat pouze jednu z nich. (Lesáková a kol., 2014)

### 5.1.2 Analýza 4C

Dle Jakubíkové (2013) se analýza 4C rozděluje na:

- *zákazníci (customer)*,
- *region (country)*,
- *náklady (costs)*,
- *konkurence (competitors)*.

Jak tvrdí Šafrová Drášilová (2019), je důležité znát své zákazníky, jejich potřeby a počet. Zákazníci představují jádro podnikání. Zároveň je potřeba brát v potaz, že lidé pocházejí z různých kulturních zemí a každý zastává jiné normy a hodnoty. Co se týče nákladů, nejpodstatnější pro podnik jsou faktory, které náklady zvyšují nebo snižují. Důležité jsou zejména náklady na výzkum a vývoj, jelikož zobrazují, co je podnik schopen udělat pro to, aby byl konkurenceschopný. Konkurence je poslední bod z této analýzy a je velmi důležité ji znát a vědět přesně, kdo jsou konkurenti podniku, jejich počet, působnost, vztahy a jaké jsou hrozby vstupu nové konkurence na trh. „*Pokud to náhodou vypadá, že podnik konkurenci nemá, většinou to znamená, že jsme se špatně podívali.*“ (Šafrová Drášilová, 2019, str. 74)

### 5.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

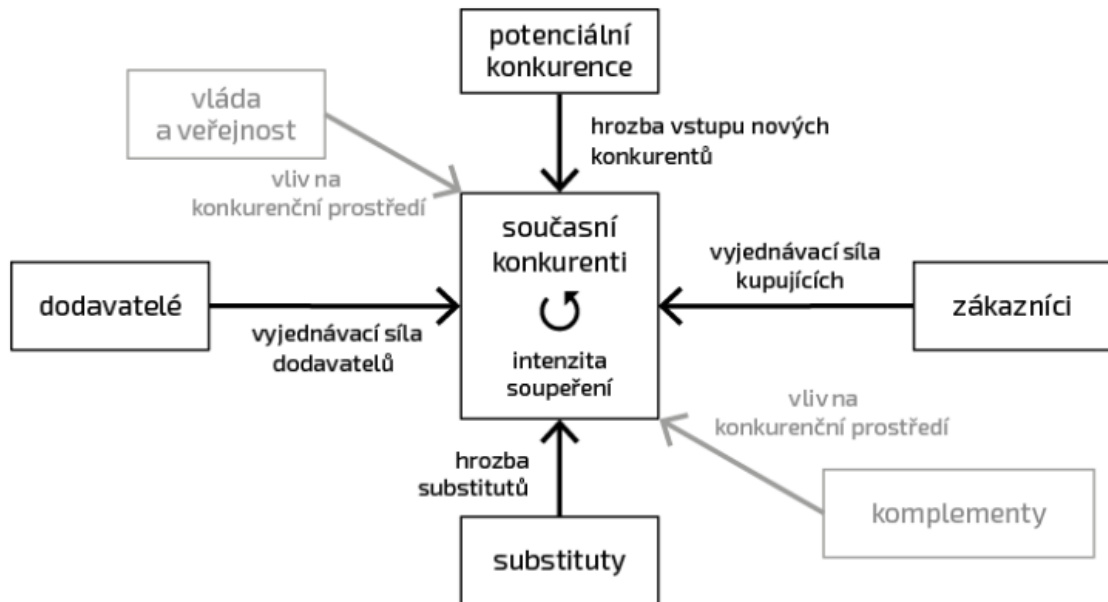
Porterův model je obvyklý nástroj pro analýzu mikroprostředí. Analýza konkurenčního prostředí modeluje chování konkurentů na základě tržních podmínek. Předpokládá, že pozici společnosti na trhu ovlivňuje pět základních faktorů. Tento model poskytuje nástroj pro hodnocení strategických rozhodnutí a navrhovaných strategií. (Horáková, 2014)

Dle Šafrové Drášilové (2019) se Porterův model pěti konkurenčních sil dělí na:

- Současná konkurence – jedná se o konkurenční podniky, které už na trhu působí a podnik se s nimi bude muset potýkat. Je klíčové identifikovat tyto konkurenty, zhodnotit jejich sílu a velikost a zanalyzovat, kdo jsou jejich zákazníci.
- Potenciální konkurence – Tyto konkurenční podniky ještě na trhu sice nejsou, ale už na trh vstupují nebo o tom alespoň uvažují, protože mají představu zisku, v případě, že se jedná o rostoucí trh. Proto je nezbytné provádět analýzu bariér vstupu na daný trh. Mezi bariéry patří například velká investiční náročnost či stávající silná konkurence.
- Poskytovatelé substitutů – Substituty jsou výrobky nebo služby, které lze snadno zaměnit s konkurenčními. Analyzovat riziko substitutů je klíčové, protože mohou ohrozit tržní pozici podniku.
- Dodavatelé – každý podnik potřebuje dodavatele. Čím je na trhu více dodavatelů, tím lépe pro podnik, protože si může mezi dodavateli vybrat a je možnost se domluvit na podmínkách i ceně. Pokud je na trhu dodavatelů málo nebo pouze jeden, o ceně a podmínkách rozhoduje dodavatel a podnik nemá mnoho možností.
- Zákazníci – pokud je na trhu dostatek zákazníků, situace pro podnik je málo riziková. Zákazník musí přijmout podmínky a cenu výrobků nebo služeb podniku. Případný odchod zákazníků podnik nijak neohrožuje, pokud se nejedná o masivní odchod. Riziko může růst v případě, že zákazníků je na trhu málo nebo pokud zákazník tvoří významný podíl na tržbách podniku.

Šafrová Drášilová (2019) ještě doplňuje další tři méně používané faktory:

- Vlášda a veřejnost – vláda může ovlivňovat konkurenční prostředí skrze veřejné reakce. Některé podniky vyzdvihuje, jiné komentuje, čímž může dojít ke zvýhodnění daného podniku. Veřejnost se v dnešní době také stará o ovlivňování konkurenčního prostředí a to především skrze sociální sítě. Může se jednat o odborníky, ambasadory či novináře.
- Komplementy – dodavatelé komplementů mohou nepřímou ovlivnit konkurenční prostředí. Komplement je produkt, který si zákazník kupuje k hlavnímu výrobku, například k telefonu se většinou kupuje obal. Pokud k produktu podniku existuje komplement, je potřeba vždy sledovat situaci na trhu.



Obrázek 5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Šafrová Drášilová, 2019)

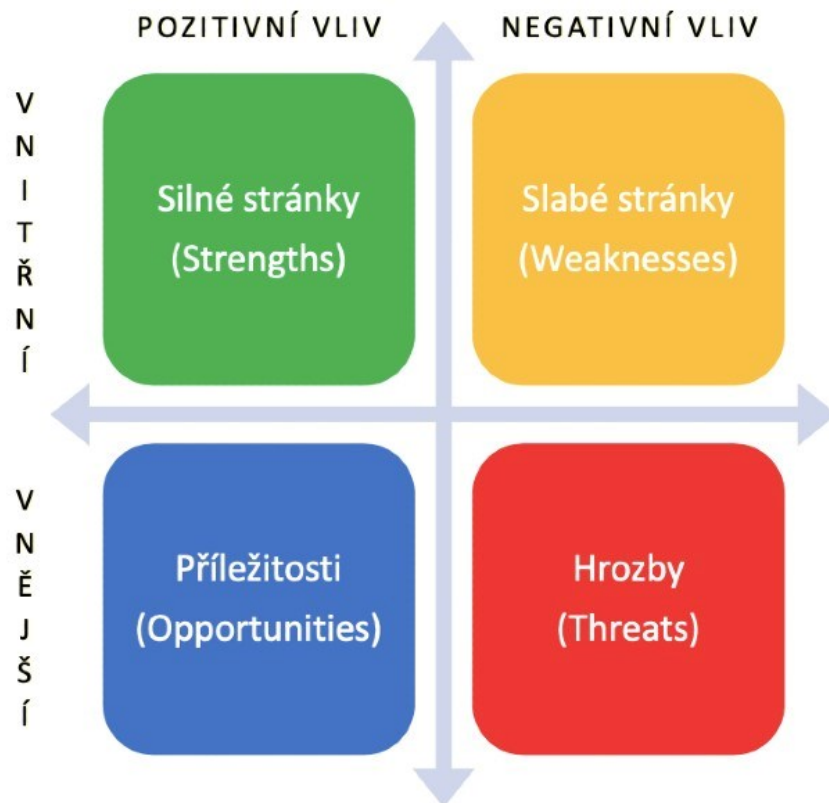
## 5.2 Vnitřní okolí podniku

Jak píše Jakubíková (2013), nejprve je potřeba provést analýzu vnějšího okolí a následně analýzu vnitřního okolí podniku, z toho důvodu, že podnik musí být nejdříve porovnán s konkurencí, aby mohly být identifikovány jeho silné a slabé stránky. Vnitřní okolí podniku představuje podnik samotný. Pro analýzu vnitřního okolí podniku se využívá SWOT analýza. Šafrová Drášilová (2019) ale uvádí, že ta slouží spíše k provázání faktorů vnitřního a vnějšího okolí podniku a v případě nového podniku vstupujícího na trh je na místě využít model Lean Canvas a zaměřit se na existující alternativy, řešení a neférovou výhodu, tedy položky, které představují silné stránky podniku.

### 5.2.1 SWOT analýza

Fotr (2020) uvádí, že SWOT analýza je jedna z neznámějších metod k analyzování podnikového prostředí. Přesněji řečeno tato analýza představuje analyzování silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku, které souvisejí s vnitřním prostředím a dále jeho příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které jsou spjaty s vnějším prostředím podniku. Jak lze vidět, pojem SWOT vychází ze začínajících písmen čtyř anglických názvů. Šafrová Drášilová (2019) upozorňuje, že pokud je provedena důkladná analýza vnějšího a vnitřního okolí, není zapotřebí sestavovat i SWOT analýzu. Na druhou stranu, pokud je SWOT analýza vytvořená správně, zahrnuje pouze důležité faktory a podložená fakta, není překážkou provést pouze tuto analýzu. Její nejdůležitější částí je

samotné vyhodnocení, což představuje provázání jednotlivých faktorů, např. díky silným stránkám lze využít konkrétní příležitosti. Obrázek 5 zobrazuje SWOT analýzu a její složky, které patří buď do vnitřního, nebo vnějšího prostředí a mohou být pozitivní či negativní.



Obrázek 6 SWOT analýza (Controlling Solution, 2023)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU

Pro identifikaci silných a slabých stránek je nezbytné nejprve analyzovat vnější okolí zakládaného podniku. Pro analýzu vnějšího okolí je zvolena metoda PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního okolí se využije SWOT analýza.

### 6.1 Představení podnikatelského záměru

Než bude provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku, je vhodné představit podnikatelský záměr. Podnik bude založen jako s.r.o. a bude působit ve Zlínském kraji v okrese Kroměříž, kde bude mít pronajaty výrobní prostory včetně kanceláře. Jedná se o rodinný podnik, který chce obnovit podnikatelský záměr jednoho ze zakladatelů a který bude podnikat v oblasti dřevovýroby se specializací na postele a zahradní nábytek z masivu. Zákazníci budou mít možnost k postelím dokoupit rošty i matrace. Cílem podnikání je vyrábět kvalitní české výrobky, které budou vyráběny na zakázku dle představ zákazníků a za přijatelné ceny. Zákazníci si tak mohou vybrat výrobky v různých barvách a rozměrech.

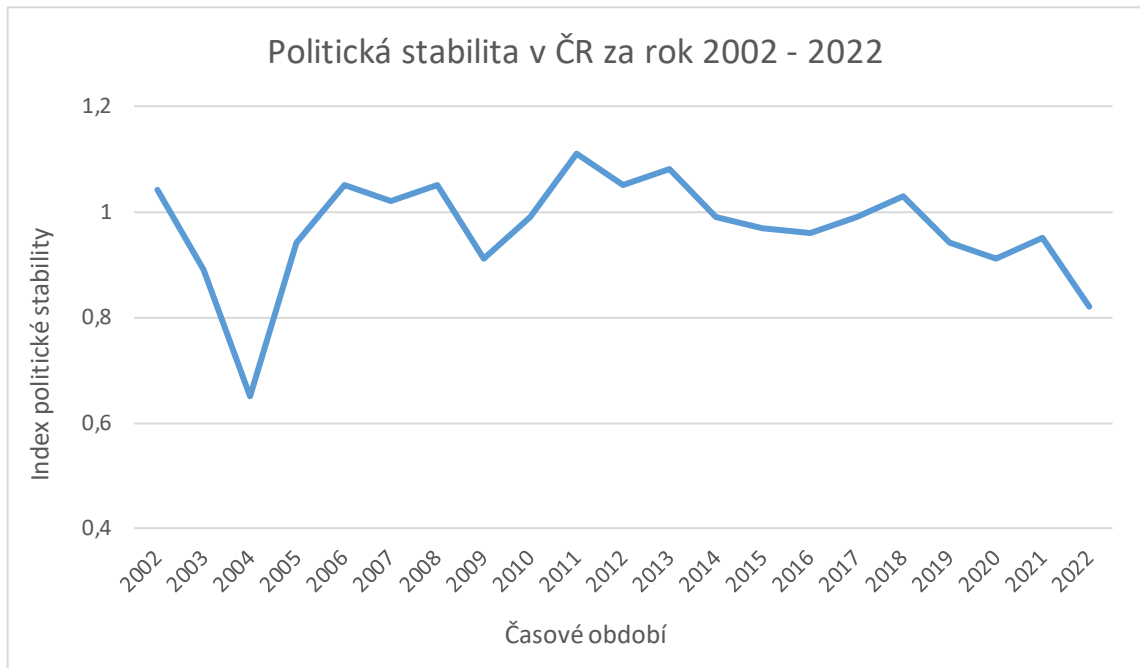
### 6.2 Metoda PESTLE

Metoda PESTLE představuje analýzu makroprostředí, tudíž všech faktorů, které podnik nemůže ovlivnit. Je důležité se s těmito faktory seznámit před začátkem podnikání, protože jsou mimo kontrolu podnikatele a mohou ovlivnit jeho úspěch či neúspěch.

#### 6.2.1 Politické faktory

Politická rozhodnutí mohou mít značný dopad na odvětví a konkrétní podniky, proto je důležité sledovat politickou situaci v zemi, kde se podnik nachází a provozuje své aktivity. V posledních letech se politická stabilita v České republice, kde bude podnik založen a kde bude mít své sídlo a obchodní aktivity, mírně zhoršila. Podle údajů z The Global Economy (2024), které hodnotí politickou stabilitu ve 193 zemích, se ČR v roce 2022 umístila na 44. místě s indexem 0,82. Tento index se pohybuje mezi -2,5 (nepříznivě nestabilní politická situace) a 2,5 (velmi stabilní politická situace), s průměrnou hodnotou všech zemí světa -0,07. I když pro rok 2023 nejsou k dispozici aktuální data, lze předpokládat, že politická situace se v důsledku událostí v politickém světě opět mírně zhoršila. Na další stránce je zobrazen graf, který představuje politickou stabilitu v ČR v letech 2002 – 2022. Postupné snižování politické stability v ČR je následkem rozporů ve vládě, politických krizí, neschopnosti politických stran se dohodnout, vládní neshody, pandemie COVID-19 či stále

aktuální válka na Ukrajině. I když podnik tyto faktory neovlivní, sleduje politickou situaci a analyzuje potenciální dopad na podnikání. V tomto případě se aktuální politická rizika nejvíce jeví jako významná překážka pro založení podniku.

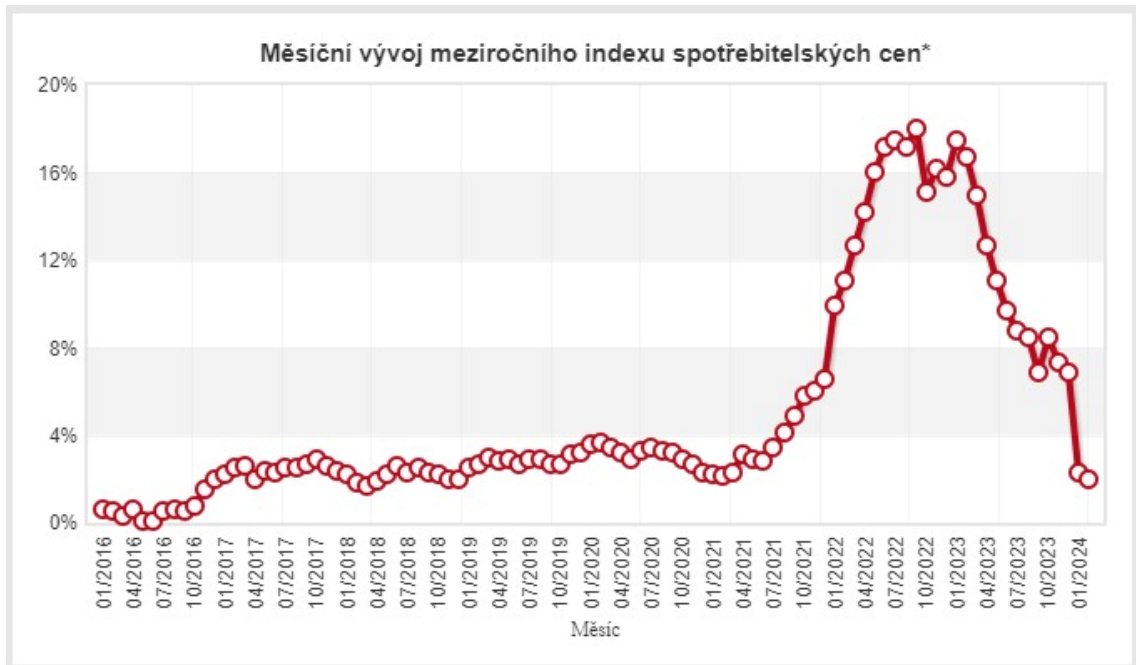


Obrázek 7 Politická stabilita v ČR 2002 - 2022 (vlastní zpracování dle The Global Economy)

### 6.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory v ČR jsou dynamické a proměnlivé, proto je důležité sledovat jejich vývoj a reagovat na aktuální události a trendy v ekonomice. Zakládáný podnik sleduje především makroekonomické ukazatele jako je inflace, nezaměstnanost, daňová zátěž a ceny energií a materiálu, jejichž rostoucí ceny zvyšují náklady na podnikání, což může ovlivnit ziskovost a konkurenceschopnost podniku.

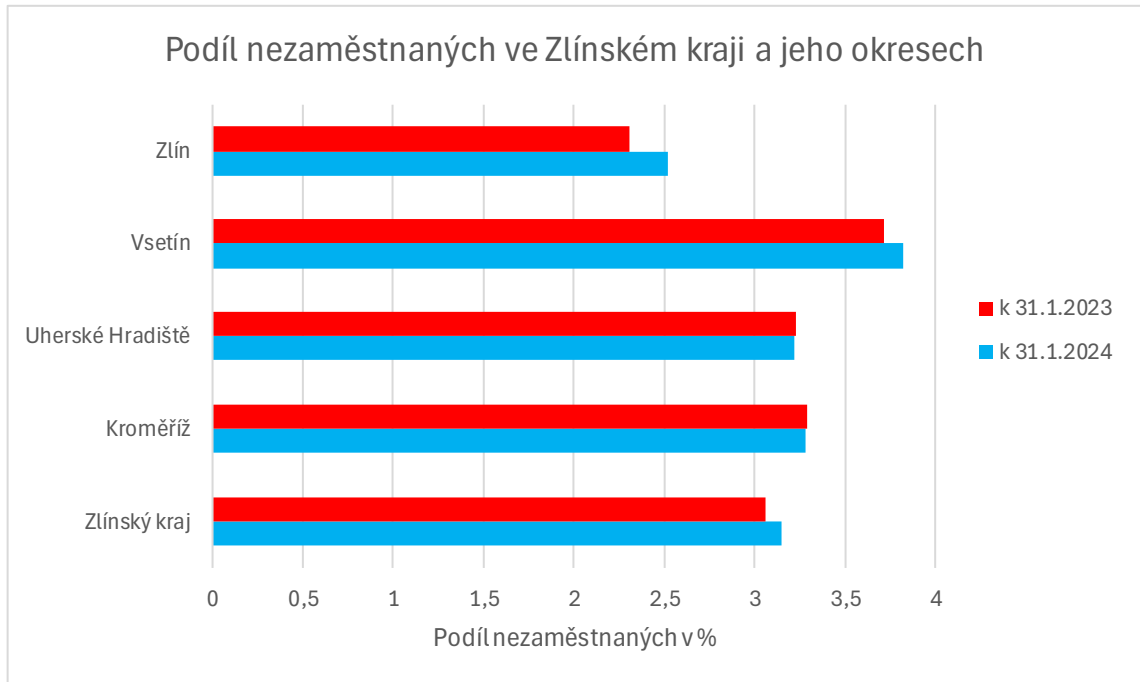
Dřevařský magazín (2023) uvádí, že od druhé poloviny roku 2022 se postupně zlevňuje sušené i nesusušené truhlářské řezivo. Průměrná cena nesusušeného řeziva činí 8 480 Kč/m<sup>3</sup>. Jelikož má podnik v plánu kupovat sušené řezivo, které má průměrnou cenu 11 900 Kč/m<sup>3</sup>, bude zvažovat, zda v budoucnu neupřednostní spíše nesusušené řezivo, což bude záviset také na ceně energií. Jak lze vidět na obrázku 8, inflace se začala v České republice rapidně zvyšovat v období světové pandemie COVID-19 a v září 2022 dosáhla 18 %. V únoru 2022 začala válka na Ukrajině, což ke zvyšování inflace jen přispělo. Od ledna 2023 se míra inflace začala pomalu snižovat a nyní se nachází na 2 %. Je důležité zmínit, že se jedná o míru inflace, která je vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku. (ČSÚ, 2024)



Obrázek 8 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen v letech 2016 – 2024 (Český statistický úřad)

Postupné snižování inflace přináší podnikatelům nižší podnikatelské riziko při vstupu na trh. V důsledku klesající inflace Bankovní rada ČNB snížila 2T repo sazbu z 6,25 % na 5,75 %. Banky na to začínají reagovat a poskytují dostupnější úvěry, což podniku umožňuje financovat podnikání za výhodnějších podmínek. (ČNB, 2024)

Co se týče nezaměstnanosti, podnik může sledovat, jaké hodnoty má míra nezaměstnanosti v daném kraji či okrese. Pokud by byla nezaměstnanost ve Zlínském kraji (okres Kroměříž), kde bude podnik založen, příliš nízká, může být pro podnikatele obtížnější najít zaměstnance. Na druhou stranu nízká nezaměstnanost může pro podnik znamenat více zakázek. Český statistický úřad (2024) vykazuje k 31. lednu 2024, že Zlínský kraj má druhý nejnižší podíl nezaměstnaných osob ze všech krajů a to 3,15 %, přičemž v rámci celé ČR je to 3,96 %. Podniku to může přinést určitá rizika jako například boj o kvalifikované zaměstnance, s čímž jsou spjaty vyšší mzdové náklady na zaměstnance. V následujícím grafu je vyjádřen podíl nezaměstnaných ve Zlínském kraji a jednotlivých okresech k 31. lednu 2023 a k 31. lednu 2024.



Obrázek 9 Podíl nezaměstnaných ve Zlínském kraji a jeho jednotlivých okresech (vlastní zpracování dle ČSÚ)

Dle ČSÚ (2024) se zvýšila průměrná mzda z 40 324 Kč na 43 967 Kč, což pro podnik může znamenat zvýšení počtu zakázek, jelikož budou výrobky pro zákazníky finančně dostupnější. Daňová zátěž představuje daně, které podnik bude muset platit. Podnik se zajímá zejména o daň z příjmu, která se dle Finanční správy (2024) od roku 2024 zvýšila z 19 % na 21 %, což je pro podnik přijatelné. Podnik tak nepředpokládá, že by se daň v příštích letech zvyšovala. Jelikož bude podnik plátcem DPH, další sledovanou daní je DPH, u které proběhlo od roku 2024 také několik změn. Původní dvě sazby, které byly 10 % a 15 %, byly sloučeny do jedné sazby ve výši 12 %. Tato změna byla provedena s cílem zjednodušit systém DPH a snížit administrativní zátěž pro podnikatele. Podnik předpokládá, že se stane plátcem DPH ihned po založení podniku a DPH bude odvádět čtvrtletně.

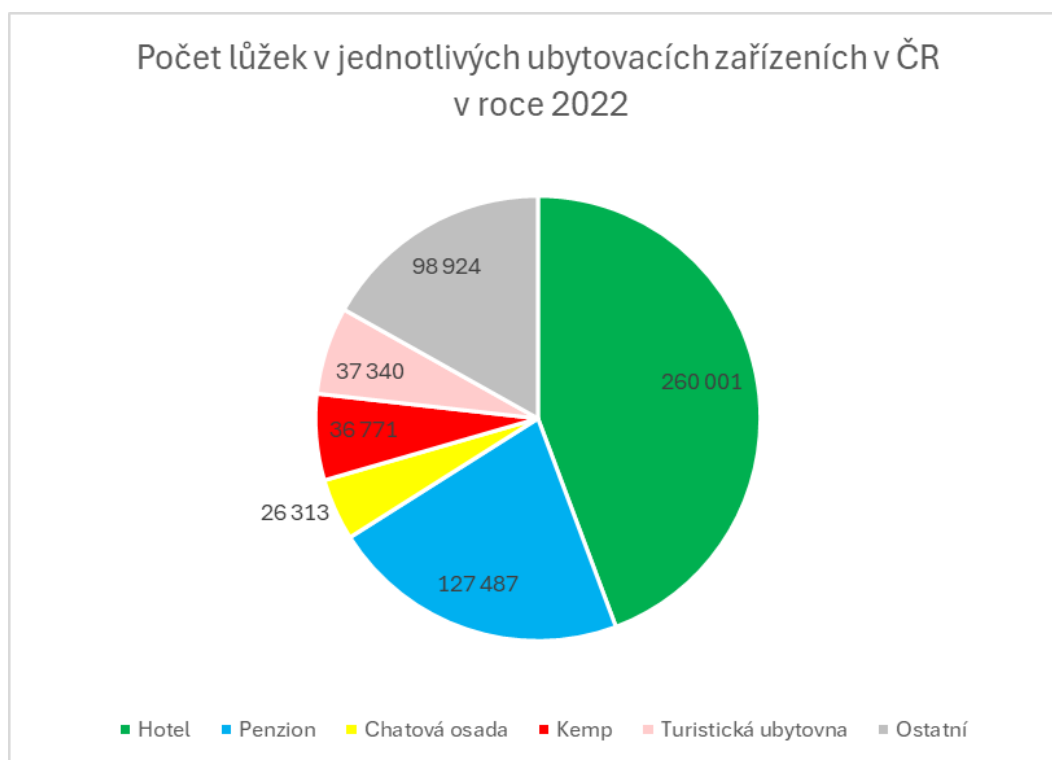
### 6.2.3 Sociální faktory

Dřevařský průmysl patří k tradičním odvětvím a má dlouholetou historii. Podnik tak předpokládá, že i v dnešní době si jeho dřevěné výrobky najdou své zákazníky a místo na trhu. Prostřednictvím sociálních faktorů podnik může předvídat, kdo jsou jeho potenciální zákazníci. Podnik bude své produkty prodávat pouze na českém trhu, orientuje se tedy na populaci České republiky. Rozdělení obyvatelstva ČR podle věku k 31. prosinci 2022 vypadá následovně:

Tabulka 1 Rozdělení obyvatelstva v České republice podle věku a pohlaví k 31.12. 2022  
(vlastní zpracování dle ČSÚ)

	0 – 18 let	19 – 64 let	65+	<b>Celkem</b>
Ženy	1 074 208	3 166 250	1 278 548	5 519 006
Muži	1 129 610	3 249 612	929 301	5 308 523
<b>Celkem</b>	2 203 818	6 415 862	2 207 849	<b>10 827 529</b>

V tabulce 1 lze najít počet potenciálních zákazníků podniku respektive celé obyvatelstvo ČR. Podnik bude cílit na skupinu 19 – 64 let. Jelikož má podnik v plánu vyrábět **postele** z masivu, zákazníkem může být úplně každý v této skupině, kdo preferuje kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. Zákazníkem může být zároveň i ubytovací zařízení, podnik se tedy zaměří na počet těchto zařízení a jejich kapacitu. Předpokladem je, že zákazníkem budou hlavně penziony. V následujícím grafu lze spatřit, jak je na tom Česká republika s počty lůžek v jednotlivých ubytovacích zařízeních, což podniku napoví, kolik postelí by si daný subjekt mohl teoreticky koupit. V grafu lze vidět, že největší kapacitu postelí mají hotely a nejnižší chaty. Podnik ale předpokládá, že bude postele dodávat hlavně fyzickým osobám pro osobní využití.



Obrázek 10 Počet lůžek v jednotlivých ubytovacích zařízeních v ČR v roce 2020  
(vlastní zpracování dle ČSÚ)

Podnik bude zajímat, v jakém ročním období mají zákazníci největší zájem o dřevěné postele z masivu. K tomu mu může pomoci Google Trends, který sleduje, co a jak často lidé hledají na webovém prohlížeči. Po zadání vyhledávacího dotazu „postel z masivu“ lze vidět, že o postele je zájem v průběhu celého roku. Nejvíce jsou postele z masivu vyhledávány v létě, v tomto období hledaný výraz dosahuje hodnoty 100, což představuje největší popularitu výrazu. Největší zájem o postele za rok 2023 byl v Pardubickém kraji.



Obrázek 11 Zájem o postele z masivu v roce 2023 (Google Trends)

Dalším výrobkem bude **zahradní nábytek**, tudíž je vhodné zaměřit se na počet rodinných domů v České republice. Předpokladem je, že jeden rodinný dům si koupí minimálně jeden set zahradního nábytku. Tabulka 2 prezentuje počet rodinných domů a počet obydlených domů v České republice v březnu 2021.

Tabulka 2 Počet rodinných domů v ČR v březnu 2021 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

	Obydlené	Neobydlené	Celkem
Rodinné domy	1 709 845	355 878	<b>2 065 723</b>

Stejně jako u předchozího produktu, zájem zákazníků lze ověřit pomocí Google Trends. Jako vyhledávací dotaz je zvolen „zahradní nábytek z masivu.“ Dle grafu to vypadá, že v roce 2023 byl pojem zahradní nábytek populární hlavně na jaře, kde dosahuje maximální hodnoty 100 tedy největší popularitu. Hodnota 0 znamená, že pro výraz nebyl shromážděn dostatek

dat. Začátkem roku 2024 se zájem o zahradní nábytek z masivu začíná opět zvyšovat. Podnik předpokládá, že zákazníci vyhledávají nábytek z masivu spíše pod jiným vyhledávacím dotazem např. pouze „zahradní nábytek,“ kde byla vyznačená popularita téměř po celý rok kromě zimního období.



Obrázek 12 Zájem o zahradní nábytek z masivu v roce 2023 (Google Trends)

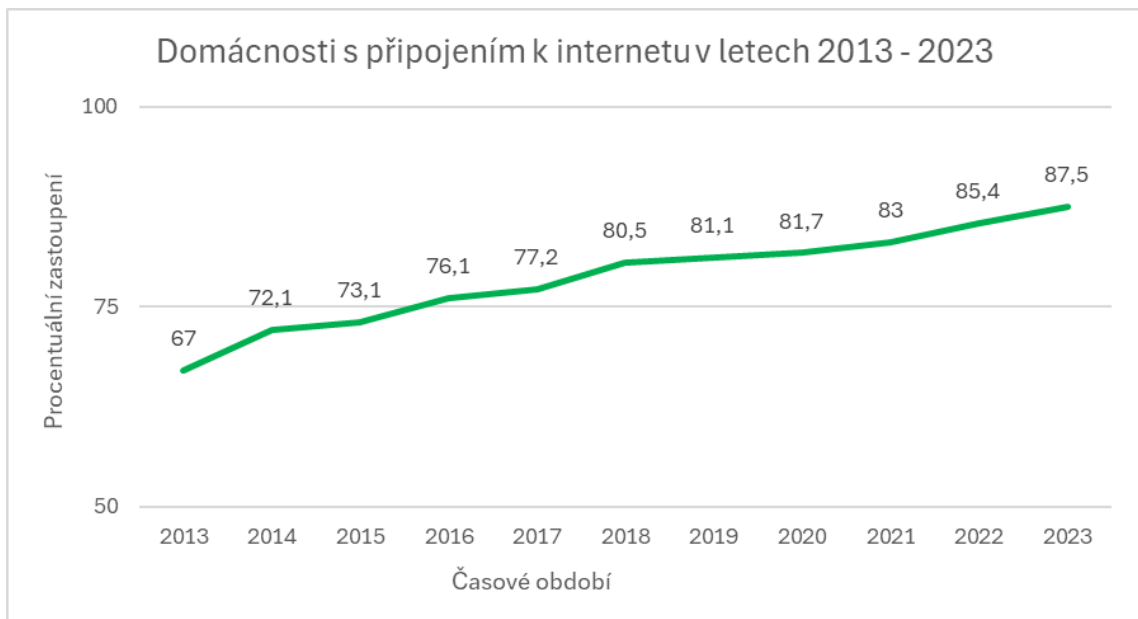
#### 6.2.4 Technologické faktory

Zakládáný subjekt je menší rodinný podnik, který bude vyrábět na zakázku postele a zahradní nábytek a bude mít pouze pár zaměstnanců. Většina strojů bude tradičních, které vyžadují obsluhu. Všechny další činnosti jsou prováděny ručně. Výroba tak nebude příliš technologicky náročná, proto zde nebude vládnout automatizace. Přesto bude podnik sledovat technologický vývoj a zajímat se o možnosti, jak zrychlit výrobu a ulehčit si práci.

Dřevovýroba je energeticky náročná, proto se podnik bude snažit investovat do takových strojů, které budou co nejvíce úsporné. I když se podnik soustředí na tradiční výrobní metody, je důležité nezůstat pozadu v rychle se vyvíjejícím technologickém prostředí Průmyslu 4.0. Jak uvádí časopis Spektrum (2023) Průmysl 4.0 souvisí s prudkým rozvojem internetu, automatizací výrobních procesů a digitalizací. Z těchto tří technologických inovací se podnik bude soustředit právě na sílu internetu. V marketingovém plánu považuje za jedno z nejdůležitějších efektivní reklamu na internetu a profesionální webové stránky. K tomu ale zákazníci potřebují mít internet a o podniku se dozvědět. V následujícím grafu



lze zjistit, kolik domácností má připojení k internetu. V roce 2023 je v ČR 87,5 % domácností s připojením k internetu.



Obrázek 13 Domácnosti s připojením k internetu v letech 2013 – 2023  
(vlastní zpracování dle ČSÚ)

### 6.2.5 Legislativní faktory

Budoucí podnik je zakládán jako právnická osoba – společnost s ručením omezeným, s čímž souvisí nejrůznější práva a povinnosti, která jsou stanovena v těchto zákonech:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, upravující obecné vztahy v oblasti soukromého práva.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, upravující získání živnostenského oprávnění.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), upravující založení společnosti s ručením omezeným.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravující vztahy zaměstnavatele a zaměstnance a BOZP.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, upravující zdanění příjmů zakládaného podniku.
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, upravující daňovou problematiku.

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, upravující zdanění prodávaného a nakupovaného zboží, výrobků a služeb.
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, upravující hrazení odvodů z mezd zaměstnanců.
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, upravující hrazení odvodů z mezd zaměstnanců.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, upravující regulaci kvality výrobků a poskytovaných služeb.
- Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, upravující ochranu údajů o zákaznících.

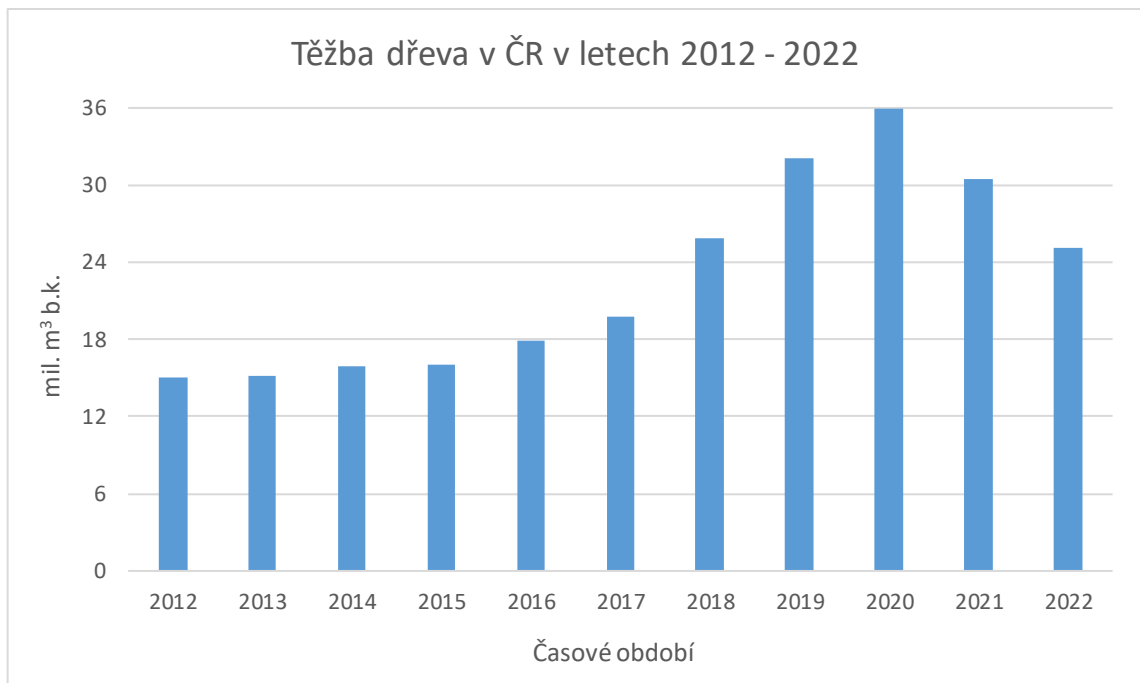
Kromě dodržování zákonů, je povinností podniku řídit se nařízením těchto orgánů:

- Česká obchodní inspekce (ČOI),
- Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (UNMZ),
- Inspektorát práce (IP),
- Finanční úřad (FÚ),
- Krajská hygienická stanice (KHS).

### 6.2.6 Ekologické faktory

Podnik by měl také sledovat události a trendy v oblasti životního prostředí a zvažovat, zda představují nějaké hrozby nebo příležitosti pro jeho činnost. Jak uvádí Ministerstvo životního prostředí (2023), vláda ČR schválila aktualizovaný klimaticko – energetický plán podle balíčku Fit for 55, který představila Evropská komise v roce 2021. Hlavním cílem je snížit emise EU do roku 2030 o 55 % ve srovnání s rokem 1990. Balíček je součástí Zelené dohody pro Evropu, která si klade za cíl do roku 2050 dosáhnout klimaticky neutrální Evropy, tzn. že emise skleníkových plynů budou kompenzovány snižováním a absorpcí oxidu uhličitého, což souvisí i s lesnictvím a úzce se dotýká i dřevovýroby. Podle pravidel EU musí členské státy včetně ČR zajistit, aby emise z lesnictví byly kompenzovány pohlcením CO<sub>2</sub> v rámci odvětví. To znamená, že les, který je pokácen, musí být nahrazen a jelikož nestačí přirozená obnova, je potřeba zalesňovat, čehož se podnik bude aktivně účastnit.

Jelikož hlavní surovinou dřevovýroby je dřevo, které představuje přírodní obnovitelný zdroj, výroba je považována za udržitelnou. Je vhodné sledovat, jak se vyvíjí těžba dřeva a zda příliš neklesá, aby se podnik nemusel potýkat s nedostatkem materiálu a následně s vyššími cenami. ČSÚ (2023) uvádí, že těžba dřeva se začala zvyšovat v roce 2018, což zapříčinil kůrovec neboli škůdce stromů, kvůli kterému muselo být velké množství stromů pokáceno. V roce 2022 se těžba snížila na 25,1 milionů m<sup>3</sup>.



Obrázek 14 Těžba dřeva v ČR v letech 2012 - 2022 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

Vzhledem k plánovanému použití velkého množství nátěrových barev a obalů při výrobě je důležité, aby podnik sledoval příslušné regulace v této oblasti. To mu umožní připravit se na případné změny a přizpůsobit se novým požadavkům. Podnik předpokládá, že výroba nebude mít téměř žádný dopad na životní prostředí a bude ekologická. Nicméně i přesto podnik plánuje přijímat opatření k ochraně životního prostředí a být ekologicky aktivní.

### 6.2.7 Shrnutí metody PESTLE

Z analýzy PESTLE vyplynulo několik příležitostí a hrozeb pro podnik. Z ekonomických faktorů vyplynulo, že jsou pro podnikání dostupnější úvěry a že se zvyšuje průměrná mzda, což může znamenat pro podnik příležitost zvýšení poptávky po výrobcích. Ze sociálních faktorů vyplývá, že dřevo je oblíbený materiál a lidé o výrobky z něj mají zájem. Na druhou stranu podnik bude vystaven i hrozbám a to především inflaci, daňové zátěži, nezaměstnanosti a možným omezením v souvislosti s používáním barev a obalů.

Tabulka 3 Dílčí SWOT analýza vycházející z metody PESTLE (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostupnější úvěry z důvodu snižování úrokových sazeb</li> <li>• Zvýšení poptávky v důsledku zvyšování průměrné mzdy</li> <li>• Oblíbenost dřeva (masivu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflace</li> <li>• Nedostatek (kvalifikovaných) zaměstnanců</li> <li>• Daňová zátěž</li> <li>• Ekologická omezení</li> </ul>

### 6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Na analýzu makroprostředí navazuje analýza mikroprostředí. V tomto případě bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### 6.3.1 Současná konkurence

Podnik považuje za současnou konkurenci všechny podniky a jednotlivce, kteří vyrábějí či prodávají postele nebo zahradní nábytek, tedy všechny, které může zákazník upřednostnit před zakládaným podnikem. Podnik bude mít sídlo i výrobu ve Zlínském kraji v okrese Kroměříž. Za hlavní konkurenci jsou tedy považovány jak podniky, které se nachází v okolí v daném kraji a které vyrábějí z masivu a vykazují podobné znaky (menší podnik, česká kvalitní výroba...), tak všechny podobné podniky v rámci ČR, jelikož podnik bude nabízet zprostředkování dopravy po celé ČR.

**Konkurence – Zahradní nábytek z masivu**

- PROWOOD garden furniture – podnik vyrábí kvalitní dřevěný zahradní nábytek ve svém sídle v Opavě v Moravskoslezském kraji. Zahradní křeslo z borovicového masivu prodávají za 3 199 Kč včetně DPH. Podnik nábytek dodává v rozloženém a nenatřeném stavu, barvu je možné dokoupit za 720 Kč. Doprava je v tomto případě 240 Kč a dodání okamžité. Reklamu si vytvářejí na webových stránkách, Facebooku, Instagramu a Youtube.
- Gerlich Odry s.r.o. – jedná se o malou chráněnou dílnu, která sídlí u města Odry v Moravskoslezském kraji. Zakládají si především na kvalitní české výrobě. Zahradní křeslo z borovicového masivu prodávají za 3 800 Kč včetně DPH bez nátěru (poplatek 500 Kč za nátěr), přičemž dopravu nad 3 000 Kč mají zdarma.

Nábytek je expedován v rozloženém stavu a dodání trvá 14 dní. Prezentují se na webových stránkách a na Facebooku.

- Kulhánek zahradní nábytek – jedná se o menší rodinný podnik poblíž Plzně, který se specializuje na výrobu zahradního nábytku a jídelních stolů. Zahradní nábytek vyrábí z českého masivu. Zahradní křeslo z dubového masivu prodávají za 4 790 Kč včetně DPH. V ceně je i nátěr. Nábytek je expedován v rozloženém stavu a dopravu za 490 Kč jim zprostředkovává Toptrans. Doručení trvá 4 – 6 týdnů. Zákazníkům o sobě dávají vědět prostřednictvím webových stránek, Instagramu a Facebooku.
- Werdina – podnik sídlí kousek od Prahy a vyrábí kvalitní zahradní nábytek z masivu. Zahradní křeslo z olšovského masivu prodávají za 2 950 Kč včetně nátěru. Doprava pro tento typ nábytku stojí 599 Kč a křeslo je skladem. Rovněž se prezentují na webových stránkách, Instagramu a Facebooku.
- Dřevěný obchod – podnik má sídlo v Krkonoších a specializuje se na výrobu různých dřevěných výrobků, které zpracovávají ve vlastní truhlárně. Zahradní křeslo z olšovského masivu prodávají za 3 200 Kč včetně nátěru. Doprava je ve výši 350 Kč v případě dopravy Toptrans, firemní dodávkou za 1 500 Kč. Za poplatek nábytek smontují i na místě. Křeslo je na objednávku, doba doručení není uvedena. Zákazníci mohou podnik najít na webových stránkách nebo na Facebooku.

Konkurenčních podniků vyrábějících zahradní nábytek z masivu není v České republice mnoho. Podnik tak předpokládá, že na trhu je stále prostor pro jeho výrobky. Na druhou stranu je potřeba brát v úvahu, že se jedná o výrobky, které si zákazník pořídí jednou či dvakrát za život, tudíž i při malém počtu konkurentů může být trh nasycen. Přesto je podnik toho názoru, že poptávka po takových produktech stále je, ale nabídka není dostatečná a ceny některých podniků jsou příliš vysoké, proto také vstupuje na trh.

#### **Konkurence – dřevěné postele z masivu**

- Jelínek – jedná se o rodinný podnik, který sídlí na Valašsku. Zaměřují se na kvalitní a poctivou výrobu dřevěného nábytku a matrací. Postel (90x200) z dubového masivu prodávají za 25 970 Kč včetně DPH bez roštu a matrace. Doprava stojí 290 Kč a doba dodání činí 5 – 6 týdnů. Za poplatek je možná montáž. Jelínek se prezentuje na Facebooku, Instagramu, Youtube a Pinterestu.

- Roalholz – je český výrobce kvalitního nábytku a postelí z masivu sídlící v Brumově – Bylnici, kde mají i vlastní provozovnu. Postel (90x200) ze smrkového masivu prodávají za 5 890 Kč včetně DPH bez roštu a matrace. Expedice je do 5 – 15 dnů. Podnik jako reklamu využívá své webové stránky.
- Pěkné truhlářství – jedná se o rodinný podnik, která vyrábí nejen kvalitní české postele z masivu. Podnik své výrobky vyrábí v Havlíčkově Brodě. Postel (90x200) ze smrkového masivu nabízejí za 7 386 Kč včetně roštu, ale bez matrace. Doprava za tento výrobek je zpoplatněna za 400 Kč. Postel je skladem. Podnik se prezentuje na svých webových stránkách.
- Dřevěný obchod – tento podnik je konkurencí nejen v případě zahradního nábytku, ale i v případě postelí. Postel (90x200) z borovicového masivu nabízejí za 4 490 Kč bez roštu a matrace. Doprava je ve výši 450 Kč v případě dopravy Toptrans, firemní dodávkou za 1 500 Kč. Postel je skladem. Zákazníci mohou podnik najít na webových stránkách nebo na Facebooku.

Konkurentů v oblasti dřevěných postelí z masivu je více než u předchozího výrobku. Postel je výrobek, který má téměř každý, proto je zde pravděpodobně větší poptávka než u zahradního nábytku, který se běžně kupuje do jedné domácnosti, která má zahradu. Po analýze konkurence podnik dospěl k tomu názoru, že na trhu má velkou šanci získat přízeň zákazníků a prosadit se pomocí konkurenčních výhod.

### 6.3.2 Potenciální konkurence

Podnik musí počítat s tím, že na trh může kdykoliv přijít nový podnik, který přitáhne pozornost jeho zákazníků. Je zřejmé, že hlavní bariérou pro vstup na tento trh je know-how. Podnik je toho názoru, že dřevovýroba není obor, který může vykonávat každý, což může být důvodem, proč na trhu není více konkurence. Zakládáný podnik tak nemá příliš velké obavy z nových konkurentů.

### 6.3.3 Poskytovatelé substitutů

Substitutem zahradního nábytku z masivu může být plastový či kovový zahradní nábytek. Podnik čelí riziku, že se zákazník rozhodne investovat do nábytku nižší peněžní částku a vymění tak kvalitní český dřevěný nábytek za levnější alternativu. Dřevěné postele můžou být nahrazeny například kovovými, které jsou většinou levnější a dostupnější. Oba produkty jsou k dispozici např. na Favi.cz. Nemusí zde hrát roli pouze cena, může se změnit

preferance zákazníků nebo trendy. Podnik tak musí učinit opatření, aby zákazníci neodcházel. Musí jim nabídnout něco, co substituty neposkytují, např. kvalitu, dlouhou životnost výrobku či design nábytku.

### 6.3.4 Dodavatelé

Dodavatelé jsou důležitou součástí všech podnikových procesů. Podnik má v plánu si se svými dodavateli vybudovat především pevné vztahy, aby byla jejich spolupráce příjemná a vzájemně prospěšná. Dodavatelů je na trhu dostatek, tudíž podnik předpokládá, že na ceně i podmínkách se půjde domluvit. Hlavním kritériem pro výběr dodavatelů je spolehlivost, kvalita a férové jednání. Podrobnější charakteristika dodavatelů je uvedena v kapitole 7.2.5.

### 6.3.5 Zákazníci

Podnik předpokládá, že na trhu je dostatek zákazníků, takže vyjednávání o ceně nebude standardem. Pokud se ale bude jednat o zákazníka, který tvoří významný podíl na tržbách podniku, je to jiná situace a vyjednávání o ceně je na místě. Podnik se snaží vyhnout situaci, kdy si zákazník sám určuje ceny, zároveň ale nechce podporovat odchod zákazníků ke konkurenci, protože zákazníky považuje za důležité. V případě, že by větší množství zákazníků odcházelo ke konkurenci, musel by podnik ceny přehodnotit popř. vyjednávat. Charakteristika zákazníků je podrobněji popsána v kapitole 7.2.5.

### 6.3.6 Shrnutí Porterova modelu

Po analýze Porterova modelu získal podnik přehled o dalších možných příležitostech a hrozbách. Zjištění ukazuje, že současná konkurence se týká především dřevěných postelí z masivu, zatímco v oblasti zahradního nábytku je konkurence méně výrazná. Díky existenci vstupních bariér se podnik necítí příliš ohrožen potenciální konkurencí. Hrozbu však představují dodavatelé substitutů nabízející levnější alternativy. Možnost volby dodavatelů je tak pro podnik příležitostí, která mu umožní získat nezávislost.

Tabulka 4 Dílčí SWOT analýza vycházející z Porterova modelu (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyjednávání podmínek s dodavateli z důvodu nezávislosti</li> <li>• Posílení pozice na trhu z důvodu vstupních bariér</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Současná konkurence</li> <li>• Poskytovatelé substitutů</li> </ul>

## 6.4 SWOT analýza

Po analýze vnějšího okolí podnik může provést SWOT analýzu představující shrnující analýzu. Z předchozích dvou analýz vnějšího okolí vyplynuly určité příležitosti a hrozby, stačí tedy identifikovat silné a slabé stránky podniku. Analýza pomáhá podniku uvědomit si jeho stav a pozici na trhu. Nepřináší sice řešení, ale napovídá, v čem se podnik může zlepšit, co může využít nebo na co dát pozor.

Tabulka 5 SWOT analýza zakládaného podniku (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita</li> <li>• 2 výrobky</li> <li>• Know-how</li> <li>• Zkušenost s podnikáním</li> <li>• Kontakty</li> <li>• Lidský přístup</li> <li>• Spolehlivost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový podnik na trhu</li> <li>• Nedostatek referencí</li> <li>• Jedna prodejna</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostupnější úvěry z důvodu snižování úrokových sazeb</li> <li>• Oblíbenost dřeva (masivu)</li> <li>• Zvýšení poptávky v důsledku zvyšování průměrné mzdy</li> <li>• Vyjednávání podmínek s dodavateli z důvodu nezávislosti</li> <li>• Posílení pozice na trhu z důvodu vstupních bariér</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflace</li> <li>• Nedostatek (kvalifikovaných) zaměstnanců</li> <li>• Daňová zátěž</li> <li>• Současná konkurence</li> <li>• Poskytovatelé substitutů</li> <li>• Ekologická omezení</li> </ul>

**Silné stránky** – Podnik považuje za svou silnou stránku především **kvalitu**. Bude se zaměřovat na poctivou výrobu vysoké kvality, což nezahrnuje pouze používání kvalitních materiálů, ale také spolehlivost a komunikaci se zákazníky. Podnik bude prozatím vyrábět **dva výrobky** – postele a zahradní nábytek, tudíž bude mít více zákazníků, než kdyby vyráběl jen jeden produkt. V případě, že je o nábytek menší zájem, podnik má stále jistotu, že může být poptávka po postelích. Podnik za velmi silnou stránku považuje **know-how**. Budoucí jednatel podniku má totiž více než 30 let **zkušeností v podnikání** a výrobní proces nábytku i postelí má detailně propracovaný. Díky podnikatelské minulosti si vybudoval cenné



**kontakty** a vztahy jak s dodavateli, tak se zákazníky. Podnik se bude vyznačovat především **lidským přístupem a spolehlivostí**.

**Slabé stránky** – jedná se o nově zakládaný podnik, tudíž slabou stránkou může být **neznalost nového podniku** na trhu. Ne každý zákazník věří novému podniku, většina může mít obavy, zda produkty dostane a v jaké kvalitě. Zjištění, že podnik je nový, může zákazníky odradit. S tím souvisí další slabá stránka a to **nedostatek referencí** zejména těch na internetu. Mnoho zákazníků si čte recenze před nákupem a pokud podnik nemá zatím dostatek recenzí, může to zákazníka odradit. Nevýhodou může být také pouze **jedna prodejna** (provozovna), kam se zákazníci mohou přijet podívat osobně a výrobky si „osahat.“

**Příležitosti** – Příležitostí je **dostupnější financování** z důvodu klesání úrokových sazeb, což vplynulo z ekonomických faktorů metody PESTLE. Podnik si tak může vzít úvěr s výhodnější sazbou. Ze sociálních faktorů vplynulo, že dřevěné výrobky jsou velmi **oblíbené**, proto podnik vidí jako příležitost, vyrábět ze dřeva, které pravděpodobně nikdy nevyjde z módy. **Zvyšování průměrné mzdy** podnik vnímá jako příležitost ke zvýšení poptávky po výrobcích. Podnik má široký výběr **dodavatelů**, což využije pro vyjednávání obchodních podmínek. Pro vstup na trh existují **bariéry**, proto podnik nepovažuje potenciální konkurenci za hrozbu a bere to jako příležitost pro posílení své pozice na trhu.

**Hrozby** – mezi největší hrozby podniku patří ekonomické faktory. Ekonomická situace se stále vzpamatovává z nedávných negativních událostí – pandemie COVID-19 a válka na Ukrajině. Obě události způsobily růst **inflace**, což vedlo ke zvýšení nezaměstnanosti a snížení kupní síly obyvatel. Kvůli zvyšování schodku státního rozpočtu ČR hledá způsoby, jak jej snížit a právě jednou z možností je zvýšit **daně**. I když se **nezaměstnanost** zvyšuje, Zlínský kraj má druhý nejnižší podíl na nezaměstnanosti, což pro podnik může znamenat, že bude mít problémy najít zaměstnance natož kvalifikovaného. Hrozbou může být také **současná konkurence**, k jejíž eliminaci se podnik pokusí využít své silné stránky. V neposlední řadě podnik může být ohrožen **poskytovateli substitutů**, kteří vyrábějí a prodávají finančně dostupnější alternativy. V poslední řadě hrozbu mohou představovat **ekologická omezení**, např. přestane se vyrábět barva, kterou podnik používá.

## 7 ZALOŽENÍ PODNIKU

Tato kapitola se skládá z business modelu a detailního podnikatelského plánu. Podnik nejprve sestaví business model Lean Canvas, na který plynule naváže podnikatelský plán.

### 7.1 Business model Lean Canvas

Tabulka 6 Business model Lean Canvas (vlastní zpracování)

<p><b>Problém</b></p> <p>Nedostatečná nabídka zahradního nábytku, cenově nedostupné výrobky.</p> <p><b>Existující alternativy</b></p> <p>Koupě levnějších výrobků, čekání na příležitosti, odložení nákupu.</p>	<p><b>Řešení</b></p> <p>Výroba kvalitního zahradního nábytku a postelí ze smrkového masivu za přijatelné ceny.</p> <p><b>Klíčové metriky</b></p> <p>Počet zákazníků a jejich spokojenost, počet prodaných výrobků.</p>	<p><b>Unikátní přidaná hodnota</b></p> <p>Kvalitní české postele a zahradní nábytek z masivu na zakázku dle představ zákazníků. Výborný poměr kvality a ceny.</p> <p><b>Srozumitelný popis</b></p> <p>Ekologicky šetrná, udržitelná výroba, produkty s životností až 30 let, záruka kvality.</p>	<p><b>Konkurenční výhoda</b></p> <p>Kvalita Cena Doprava složeného zahradního nábytku Doba dodání</p> <p><b>Cesty k zákazníkům</b></p> <p>Webové stránky Instagram, FB Propagační letáčky Rádio Veletrh Reference Banner</p>	<p><b>Segmenty zákazníků</b></p> <p>Spotřebitelé střední věkové skupiny (18 – 64), obyvatelé rodinných domů preferující kvalitní výrobky, ubytovací zařízení s důrazem na kvalitu</p> <p><b>První vlašťovky</b></p> <p>Spotřebitelé z okolí, známí, rodina, spotřebitelé, co obdržíli letáček.</p>	<p><b>Struktura nákladů</b></p> <p>Materiál – řezivo, pomocný materiál, obalový materiál Energie, voda, telefonní služby a internet, odpad Údržba a opravy strojů Pronájem výrobních prostor, marketing Mzdové náklady – HPP, DPP, odvody SP, ZP Náklady na prodané zboží – matrace, daně</p> <p><b>Cenový model</b></p> <p>Cena výrobků bude vypočtena jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>materiál</li> <li>+ mzdové náklady</li> <li>+ ostatní přímé náklady (pomocný materiál)</li> <li>+ režijní náklady (VR, SR, OR)</li> <li>+ zisk 15 % (zahradní sestavy) a 20 % (postele)</li> <li>= cena bez DPH</li> <li>+ 21 % DPH</li> <li>= cena včetně DPH</li> </ul>
---	--	--	--	--	--

## 7.2 Podnikatelský plán

### 7.2.1 Titulní strana



Adresa: Rajnochovice 277, 768 71  
Zakladatelé: Bc. Nela Hrušková, Martin Hruška  
E-mail: drevovyroba@hruska.cz  
Telefonní kontakt: +420 734 591 663

V Hranicích dne 25.3.2024

### 7.2.2 Shrnutí

Zakládáný podnik bude vyrábět české kvalitní postele a zahradní nábytek z masivu. Výroba je na zakázku, bude se vyrábět několik základních výrobků, přičemž se lze přizpůsobit potřebám zákazníků, co se týče rozměrů a barev. Cena postele je od 4 888 – 8 470 Kč včetně DPH bez roštu a matrace, avšak je možné v podniku obojí přikoupit. Ceny zahradního nábytku se pohybují od 14 366 Kč – 27 872 Kč včetně DPH.

### 7.2.3 Profesní a osobní údaje o vlastnících podniku

Zakladatelem, společníkem a jednatelem podniku je Bc. Nela Hrušková. Vystudovala Univerzitu Tomáše Bati obor ekonomika a management, nyní dokončuje navazující studium obor finanční kontrola a zároveň plánuje založit vlastní podnik v oblasti dřevovýroby. I když nemá osobní zkušenosti s podnikáním, celý život se účastnila a sledovala podnikání svého otce Martina Hrušky, který je zároveň druhým zakladatelem a jednatelem podniku, odpovědným zástupcem a bude mít na starosti chod výroby. Martin Hruška vystudoval lesnickou střední školu a přes 30 let podnikal v oblasti dřevovýroby, avšak podnikání ukončil v roce 2021 z osobních důvodů. Nela se již od mala pohybovala v prostředí jeho

tehdejšího podniku a brigádně tam vypomáhala. Tato zkušenost jí poskytla určité dovednosti a náhled do oboru. Rozhodli se začít podnikat v dřevovýrobě, protože to je to, co je baví a chtějí oživit originální podnikatelský nápad, který by jinak mohl upadnout v zapomnění, což by byla škoda.

#### 7.2.4 Popis podniku

Podnik bude založen ve Zlínském kraji ve vesnici Rajnochovice. Zde bude probíhat výroba a prodej postelí a zahradního nábytku z masivu. Plánovaná provozní doba pro ty, kteří se chtějí přijet na výrobky podívat nebo si je rovnou vyzvednout, je od pondělí do pátku od 8 – 16 hodin. Lze se domluvit i individuálně.

**Popis podnikatelské příležitosti** – Podnik chce uvádět na trh pouze kvalitní cenově dostupné české výrobky ze dřeva, což je materiál, který pravděpodobně nikdy nevyjde z módy a je velmi oblíbený. Na trhu není příliš mnoho podniků, které se zabývají dřevovýrobou, tudíž příležitostí může být i zaplnění tržní mezery. Jeden z jednatelů vlastní jedinečný know-how na výrobu jednotlivých produktů a právě v tom spatřuje podnik tu největší výhodu a důvod, proč má podnik ty nejlepší předpoklady pro realizaci podnikání.

**Popis produktu** – podnik bude vyrábět postele a zahradní nábytek ze smrkového masivu, což je materiál, který je 100 % přírodní na rozdíl od výrobků z dřevotřísky. Nejprve budou představeny jednotlivé typy postelí z masivu, dále jejich podrobný popis a vzhled. V příloze P I jsou zobrazeny vybrané produkty, které bude podnik vyrábět a prodávat. Tyto produkty vyráběl druhý jednatel Martin Hruška, ještě když dříve podnikal.

*Postele* – všechny postele jsou vyráběny ze smrkového masivu z českých lesů. Jedná se tedy o kvalitní českou výrobu, do které podnik vkládá kus sebe. Výroba postelí je udržitelná a ekologická. Životnost postelí z masivu je minimálně 30 let. Postele se vyrábějí v několika základních rozměrech, které je možné individuálně přizpůsobit dle potřeb zákazníka. K sestavení postele se používá hřebenové (velmi pevné) kování. Postel je lakována lakem, který posteli dodává lesk a hladký povrch. Doba dodání činí 2 týdny. Doprava je buď vlastní, nebo prostřednictvím Toptrans. Doprava v rámci celé ČR stojí 800 Kč. Sestavení postelí je velmi jednoduché. Uvedené ceny jsou včetně DPH 21 % a vycházejí z kapitoly 7.2.8, v příloze P VI lze najít jednotlivé kalkulace. Prkenný rošt je za příplatek 1 000 Kč a matrace za 4 840 Kč.

### 1. Postel KLASIK

Postel KLASIK je vyrobena ze smrkového masivu. Vyrábí se ve dvou variantách a to buď 80 cm / 200 cm nebo 90 cm / 200 cm. Vnější rozměry jsou 51 cm (výška), 90 / 100 cm (šířka), 205,5 cm (délka). Tloušťka materiálu je 2,7 cm. Cena postele je 4 888 Kč bez roštu a matrace, obojí lze dokoupit za příplatek. Případně se lze domluvit na individuálních rozměrech.

### 2. Postel LUX

Postel s jednou zábranou je vyrobena ze smrkového masivu. Vyrábí se ve dvou variantách a to buď 80 cm / 200 cm nebo 90 cm / 200 cm. Vnější rozměry jsou 51 cm (výška), 90 / 100 cm (šířka), 205,5 cm (délka). Tloušťka materiálu je 2,7 cm. Cena postele je 5 627 Kč bez roštu a matrace, obojí lze dokoupit za příplatek. Případně se lze domluvit na individuálních rozměrech.

### 3. Postel DELUXE

Postel se zábranami proti vypadnutí je vyrobena ze smrkového masivu. Zábrany lze jednoduše oddělat (i jednotlivě). Postel se vyrábí ve dvou variantách a to buď 80 cm / 200 cm nebo 90 cm / 200 cm. Vnější rozměry jsou 51 cm (výška), 90 / 100 cm (šířka), 205,5 cm (délka). Tloušťka materiálu je 2,7 cm. Cena postele je 6 461 Kč bez roštu a matrace, obojí lze dokoupit za příplatek. Případně se lze domluvit na individuálních rozměrech.

### 4. Postel LOVE

Manželská postel LOVE je vyrobena ze smrkového masivu. Vyrábí se v několika rozměrech a to 140 cm / 200 cm – 180 cm / 200 cm. Vnější rozměry postele 180 cm / 200 cm jsou 65 cm (výška), 200 cm (šířka), 205,5 cm (délka). Tloušťka materiálu je 4 cm. Cena postele je 8 470 Kč bez roštu a matrace, obojí lze dokoupit za příplatek. Případně se lze domluvit na individuálních rozměrech.

*Zahradní nábytek* – veškerý zahradní nábytek je vyráběn ze smrkového masivu z českých lesů. Jedná se tedy o kvalitní českou výrobu, do které podnik vkládá kus sebe. Výroba postelí je udržitelná a ekologická. Životnost zahradního nábytku z masivu je až 20 let při správném používání. Podnik vyrábí dva typy základních zahradních sestav, každá sestava má čtyři varianty. Pokud si zákazník nevybere ani jednu variantu, lze se domluvit individuálně, lze přizpůsobit rozměry i nátěr. Doba dodání činí 4 týdny. Doprava je buď vlastní, nebo prostřednictvím Toptrans v rámci celé ČR za 800 Kč. Nábytek je posílán již sestavený

v ochranné fólii. Zákazníci budou mít možnost vybírat ze široké škály barev nátěru, které jsou k dispozici ve vzorníku viz obrázek 15. Barva nátěru je součástí ceny zahradního nábytku. Uvedené ceny jsou včetně DPH 21 % a vycházejí z kapitoly 7.2.8, v příloze P VI lze najít jednotlivé kalkulace zahradních sestav.



Obrázek 15 Vzorník barev zahradního nábytku (Kvalitní české postele, 2024)

### 1. Zahradní sestava KLASIK

**Sestava č. 1** – 4 ks křeslo, 1 ks kulatý stůl (průměr 80 cm) - Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sezení 50 cm, opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 15 282 Kč včetně nátěru.

**Sestava č. 2** – 8 ks křeslo, 1 ks kulatý stůl (průměr 80 cm) - Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sedací plochy 50 cm, hloubku 47 cm a opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 27 872 Kč včetně nátěru.

**Sestava č. 3** – 2 ks křeslo, 1 ks lavice 160 cm, 1 ks stůl 80/160 cm - Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sezení 50 cm, opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 14 366 Kč včetně nátěru.

**Sestava č. 4** – 4 ks křeslo, 1 ks lavice 160 cm, 1 ks stůl 80/160 cm - Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sezení 50 cm, opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 20 813 Kč včetně nátěru.

### 2. Zahradní sestava LUX

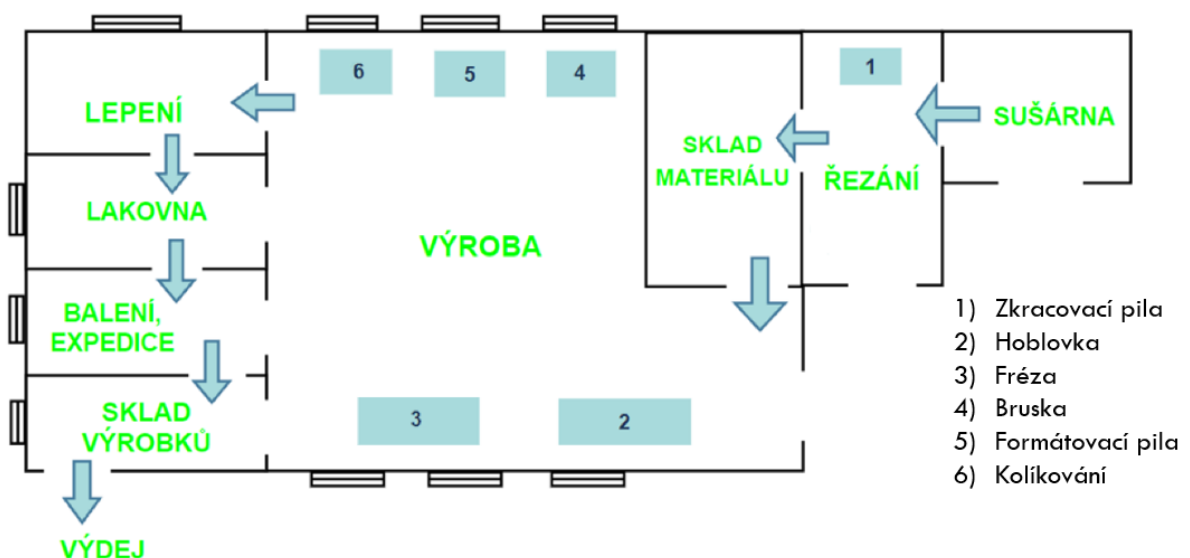
**Sestava č. 1** – 4 ks křesla, 1 ks lavice, 1 ks stůl 80/160 cm. Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sedací plochy 50 cm, hloubku 47 cm a opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 24 110 Kč včetně nátěru.

**Sestava č. 2** – 2 ks křeslo, 1 ks lavice, 1 ks stůl 80/160. Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sedací plochy 50 cm, hloubku 47 cm a opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 16 615 Kč včetně nátěru.

**Sestava č. 3** – 2 ks křeslo, 2 ks lavice 160 cm, 1 ks stůl. Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sedací plochy 50 cm, hloubku 47 cm a opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 23 149 Kč včetně nátěru.

**Sestava č. 4** – 6 ks křeslo, 1 ks stůl 80/180 cm - Zahradní nábytek je vyroben ze smrkového masivu o tloušťce 45 mm. Křesla mají šířku sedací plochy 50 cm, hloubku 47 cm a opěradlo má výšku 70 cm. Cena je 25 009 Kč včetně nátěru.

**Výrobní prostory, procesy a stroje** – v plánu je pronajmout si výrobní prostory v Rajnochovicích, kde měl jednatel Martin Hruška svou původní dílnu. Jedná se o ideální prostor pro výrobu. Příjezdová cesta je prostorná na to, aby se zde vlezlo např. nákladní auto se dřevem či Toptrans. Dílna zahrnuje místnost pro kancelář, sušárnu, kterou podnik zatím nemá v plánu využívat a dále prostornou dílnu, kde probíhá celý výrobní proces, skladování i výdej. Níže je vytvořen layout neboli prostorové uspořádání pracoviště včetně strojů. Výrobní prostory jsou ve skutečnosti totožné jako v layoutu, akorát se tam nenachází stroje.



Obrázek 16 Layout – prostorové uspořádání pracoviště včetně strojů (vlastní zpracování)

Výrobní postup postele – nejprve se musí nařezat dřevěné desky na přesné délky (díly), následně se musí vše ohoblovat ze všech stran, ofrézovat hrany, vybrousit, naměřit a vykrátit požadované délky na jednotlivé části postele. Jakmile jsou připraveny všechny díly postele, provede se kolíkování tzn. vyvrtají se díry do postele, vloží se tam dřevěné kolíčky a proběhne lepení. Posledním krokem je lakování, broušení a ještě jedno lakování. Na závěr se přišroubuje kování a poté se postel zabalí.

Výrobní postup zahradního nábytku – výrobní proces se příliš neliší od výrobního procesu postele. Rozdílem je, že nábytek se nefrézuje, ale pouze hobluje, jelikož jednotlivé díly nejsou tak široké jako díly na postele a vlezou se do hoblovačky všechny strany jednotlivých dílů. Následně se jednotlivé části vykrátí na požadované délky, poté probíhá broušení. Vykrácené díly se vloží do připravených forem a nábytek se sešroubuje. V poslední fázi se nastříká barvou dle preferencí zákazníka. Stříkání barvou bude pro podnikatelský záměr velkou inovací, dříve, když Martin Hruška podnikal, veškerý nábytek se natíral štětkou a proces byl poměrně zdlouhavý. Od stříkací techniky si podnik slibuje zrychlení výrobního procesu.

**Co s odpadem** – dřevovýroba je spojena i s dřevěným odpadem jako jsou např. odřezky, hobliny či piliny. Tento odpad představuje vedlejší produkty, které vznikají během zpracování dřeva. Podnik tyto produkty během zimního období využije na vytopení dílny. V letním období, kdy se dílna nemusí vytápět, vedlejší produkty nabídne k prodeji. Předběžný zájem byl zjištěn u menších zverimexů a výrobců dřevěných pelet.

### 7.2.5 Analýza trhu – konkurence, zákazníkům a dodavatelů

**Analýza konkurence** byla provedena v předchozí kapitole 6.3 pomocí Porterova modelu. Z analýzy konkurence v oblasti zahradního nábytku vyplynulo, že největší konkurencí bude Dřevěný obchod, který má podobné ceny, kvalitu, nábytek dodává včetně nátěru a za příplatek lze smontovat na místě. V oblasti postelí je konkurentů více, za největší konkurenty považuje podnik Roalholz, Dřevěný obchod a Pěkné truhlářství. Podniky vyrábí kvalitní postele z masivu, mají podobné ceny i podmínky.

**Charakteristika zákazníkům** – podnik si musí nejprve definovat zákazníka. Zákazníci zakládaného podniku, který vyrábí zahradní nábytek a postele z masivu jsou rozděleni do dvou segmentů, na které bude podnik cílit.



1. Spotřebitelé nakupující pro vlastní potřebu
  - Muž, žena (střední věková skupina 19 – 64 let), domácnost, obyvatelé RD (v případě zahradního nábytku) upřednostňující českou výrobu a kvalitní výrobky ze dřeva.
2. Ubytovací zařízení
  - Ubytovací zařízení v rámci ČR upřednostňující českou výrobu a kvalitní výrobky ze dřeva.

Kvantifikace trhu je obtížná, proto podnik volí kvalitativní výzkum formou rozhovorů. Cílem rozhovoru je zjistit, jaké mají zákazníci preference, názory a jaká cena výrobků je pro ně akceptovatelná. Podnik využije toho, že se jedná o obnovu podnikatelského záměru, a proto jsou pro rozhovor osloveni celkem tři zákazníci (dva ze segmentu pro vlastní potřebu a jeden ze segmentu ubytovací zařízení), kteří si v minulosti koupili zahradní nábytek nebo postel od Martina Hrušky v době, kdy podnikal. Vybraným zástupcům obou segmentů budou kladeny stejné otázky. Jedná se o jeden osobní rozhovor a dva telefonické, které zabraly maximálně 5 minut.

### 1. Rozhovor

Identifikace zákazníka – žena, střední věková skupina, Královéhradecký kraj, příjmová skupina 20 000 – 35 000 Kč.

Otázky a odpovědi:

1. Jaký výrobek jste si u pana Hrušky zakoupila? Zahradní sestavu KLASIK č. 3.
2. Co Vás vedlo k rozhodnutí koupit zahradní nábytek právě u pana Hrušky? Zahradní nábytek jsme viděli u rodinných příslušníků a moc se nám líbil, dostali jsme doporučení.
3. Rozhodovala jste se mezi více výrobci? Ne, volba byla jasná.
4. Co pro vaše rozhodování o nákupu hrálo roli? (cena, kvalita, doba dodání, doprava, složený nábytek) Roli hrála především cena a kvalita.
5. Jakou roli hraje kvalita při vašem rozhodování o nákupu zahradního nábytku? Kvalita při našem výběru hrála zásadní roli.
6. Jaká je vaše zkušenost s našimi produkty po zakoupení? Bylo vše v pořádku? Velká spokojenost.

7. Jak jste se o produktech dozvěděla? Dozvěděli jsme se o Vás od rodiny, zahradní nábytek má několik našich rodinných příslušníků a moc si ho chválí.
8. Doporučila byste naše výrobky ostatním? Určitě.
9. Jaký je podle Vás poměr cena kvalita? Únosný.
10. Přišla Vám cena adekvátní? Určitě ano.
11. Jaká je pro Vás akceptace výše ceny?
  - a) 14 000 – 18 000 Kč
  - b) 19 000 – 23 000 Kč
  - c) 24 000 – 28 000 Kč

## 2. Rozhovor

Identifikace zákazníka – muž, střední věková skupina, Zlínský kraj, příjmová skupina 46 000 Kč a více.

Otázky a odpovědi:

1. Jaký výrobek jste si u pana Hrušky zakoupil? Manželskou postel a rošty.
2. Co Vás vedlo k rozhodnutí koupit u pana Hrušky postel? Jednu postel už máme a víme, že pan Hruška to dělá dobře, má dobré ceny a chtěl jsem podpořit lokální výrobu.
3. Rozhodoval jste se mezi více výrobci? Byli jsme rozhodnuti pro pana Hrušku.
4. Co pro vaše rozhodování hraje roli? (cena, kvalita, doba dodání, doprava, složený nábytek) Kompromis mezi cenou a kvalitou.
5. Jakou roli hraje kvalita při vašem rozhodování o nákupu zahradního nábytku nebo postelí? Velkou roli.
6. Jaká je vaše zkušenost s našimi produkty po zakoupení? Bylo vše v pořádku? Vše v naprostém pořádku.
7. Jak jste se o produktech dozvěděla? Doporučení, reklama (banner) ve vedlejší vesnici.
8. Doporučil byste naše výrobky ostatním? Ano.
9. Jaký byl poměr kvalita a cena? Ideální.
10. Přišla Vám cena adekvátní? Ano.

11. Jaká je pro Vás akceptace výše ceny?

- a) 7 000 – 10 000 Kč
- b) 11 000 – 13 000 Kč
- c) 14 000 Kč a více

### 3. Rozhovor

Identifikace zákazníka – ubytovací zařízení, Moravskoslezský kraj

Otázky a odpovědi:

1. Jaký výrobek jste si u Martina Hrušky zakoupili? 30 jednolůžkových postelí.
2. Co Vás vedlo k rozhodnutí koupit u Martina Hrušky postele? Hledali jsme kvalitní české postele a narazili na výrobu pana Hrušky a moc se nám líbila.
3. Rozhodovali jste se mezi více výrobci? Dívali jsme se i na ostatní výrobce.
4. Co pro vaše rozhodování hraje roli? (cena, kvalita, doba dodání, doprava, složený nábytek) Určitě kvalita, ale za přiměřenou cenu.
5. Jakou roli hraje kvalita při vašem rozhodování o nákupu zahradního nábytku nebo postelí? Velkou, preferujeme kvalitní výrobky vyráběné v Česku.
6. Jaká je vaše zkušenost s našimi produkty po zakoupení? Bylo vše v pořádku? Naprosto, postele si chválíme my i hosté. Kupovali jsme je včetně matrací a roštů.
7. Jakými kanály jste se o produktech dozvěděla? Od známých.
8. Doporučila byste naše výrobky ostatním? Určitě.
9. Jaký byl poměr kvalita a cena? Dobrý. Kvalitní výrobek za skvělou cenu.
10. Přišla Vám cena adekvátní? Ano.
11. Jaká je pro vás akceptace výše ceny?
  - a) 3 000 – 5 000 Kč
  - b) 5 000 – 7 000 Kč**
  - c) 7 000 Kč a více

Z rozhovorů se všemi zákazníky vyplývá, že existuje zájem o postele a zahradní nábytek z masivu. Zákazníci zdůrazňují důležitost kvality, ale zároveň přijatelné ceny a možnosti dokoupení doplňků, jako jsou rošty a matrace. Jsou ochotni investovat do kvalitních českých výrobků s dlouhou životností a pravděpodobně své pozitivní zkušenosti sdílí s ostatními, tudíž podnik očekává, že získat zákazníky se stejnými preferencemi nebude problém.

**Charakteristika dodavatelů** – podnik bude nezávislý na dodavatelích, což spatřuje jako příležitost k vyjednávání obchodních podmínek. Dodavatelé jsou vybráni dle ceny, referencí a doby dodání. Jelikož druhý jednatel Martin Hruška má zkušenosti s podnikáním, má i tipy na osvědčené dodavatele. Podnik bude vyrábět postele a zahradní nábytek, hlavním spotřebním materiálem bude tedy nařezané dřevo. K tomu bude potřebovat spojovací materiál (šrouby, vruty...), lepidlo, barvy, lak, fólie, matrace, pytle atd. Níže jsou vyjmenováni dodavatelé, se kterými má podnik v plánu dlouhodobě spolupracovat:

- BOMIROMI s.r.o. – dodavatel řeziva (dřevěného materiálu),
- Dům barev – barvy a laky, štětce,
- Matrace Ostaš – dodavatel kvalitních českých matrací různých rozměrů,
- Handy – šrouby, šroubky, kování, sponky, popruhy, vruty...,
- Obalové materiály – fólie, bublinková fólie, pytle na odřezky, hobliny,
- Truckmall – ochranné pomůcky (rukavice, brýle...),
- JIMI brusivo – brusné pásy,
- Toptrans – rozvozce nábytku,
- O<sub>2</sub> – telefonní služby.

### 7.2.6 Marketingový plán

Marketing je důležitou součástí podnikové strategie. Jakmile má podnik určený trh, na který bude cílit, začne pracovat na marketingovém plánu. Podnik rozlišuje tyto marketingové nástroje:

**Produkt** – podnik bude vyrábět české kvalitní postele a zahradní nábytek z masivu viz. kapitola popis podniku 7.2.4.

**Cena** – je použita nákladová i konkurenční metoda pro stanovení ceny, v příloze P VI jsou uvedeny kalkulace všech výrobků.

**Distribuce** – ze začátku bude možné objednat výrobky pouze telefonicky kvůli individuální domluvě se zákazníkem, následně bude 2 – 4 týdny probíhat výroba a doručení na adresu zákazníka prostřednictvím vlastní dopravy nebo za využití dopravy Toptrans za poplatek.

**Propagace** – o propagaci se bude starat přímo zakladatelka Nela Hrušková, která se rozhodla že podnik bude propagovat prostřednictvím níže zmíněných marketingových nástrojů.

**Reklama** – základem reklamy budou **webové stránky** (jejich vizualizaci lze najít v příloze P II), kde budou uvedeny veškeré informace o podniku, výrobě a výrobcích včetně

fotogalerie, základní ceník a také instrukce, jak lze výrobky objednat. Webové stránky zpracovává partner zakladatelky, který se tím živí a v tomto případně jsou vytvořeny zdarma. Podnik bude platit **Google reklamu** (kampaň vyhledávací síť), aby pronikl do povědomí zákazníků. Tato kampaň stojí 3 000 Kč / měsíc a je ideální pro malé lokální podnikání bez e-shopu. Dále se podnik bude prezentovat na **Facebooku** a **Instagramu**, kde bude mít odkaz na webové stránky a bude přidávat příspěvky 1x týdně. Příspěvky se budou týkat výroby, např. proč si koupit postel z masivu, jak zvolit správnou matraci apod. Správu sociálních sítí bude mít na starost zakladatelka. Podnik si vytvoří reklamu pomocí **letáčků**, které budou roznášeny po okolních městech a vesnicích (leták je uveden v příloze P III). Dále bude podnik investovat do reklamy v **Hitrádiu** Zlín, která zahrnuje 49 spotů (týdenní kampaň) v časovém pásmu 6 – 19 hodin a bude ji využívat po dobu prvních 2 měsíců za 9 114 Kč. V příloze P IV je uvedena nabídka od rádia. V poslední řadě podnik zakoupí **banner** za 318 Kč ze stránky ReklamniPlachty.cz, který bude umístěn na budově provozovny.

*Vztahy s veřejností* – Podnik plánuje aktivně se účastnit veletrhů zaměřených na dřevěný nábytek, jak interiérový, tak exteriérový. Cílem je představit výrobky a výrobu formou prezentace na počítači a poskytnout veřejnosti důležité informace. Například v Brně se tento rok na přelomu února a března konal veletrh nábytku a interiérového designu MOBITEX. Registrační poplatek činí 5 000 Kč a nájemné výstavní plochy vychází na 12 600 Kč (1400 Kč / m<sup>2</sup>) Podnik při účasti na takových akcích počítá s tím, že nakoupené i reklamní předměty s logem – dřevěné propisky (500 ks), špunty do uší (125 ks) a balzám na rty (50 ks).

Níže v tabulce je uveden marketingový rozpočet pro rok 2025, jelikož podnik počítá s tím, že bude založen v daném roce. Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 7 Marketingový rozpočet pro rok 2025 (vlastní zpracování)

Typ marketingového nástroje	Roční marketingový plán [Kč]
Webové stránky, FB, IG	zdarma
Google reklama (12 měsíců)	36 000
Letáčky (5 000 ks)	5 000
Reklama v rádiu (po dobu 2 měsíců)	18 228
Banner	318
Veletrh (1 krát ročně)	17 600
Reklamní předměty (propisky, lůj, špunty)	5 395
<b>Celkem</b>	<b>82 538</b>

### 7.2.7 Personální plán

Podnikání v dřevovýrobě zahrnuje několik hlavních činností. Činnosti jako například marketing, komunikace se zákazníky, objednávky a účetnictví bude mít na starosti přímo zakladatelka minimálně ze začátku. Jelikož je zakladatelka už zaměstnaná jinde na 0,75 % úvazek a zaměstnání momentálně opouštět nebude, bude si vykazovat 10 000 Kč měsíčně formou DPP.

Jelikož se počítá s pozvolným nárůstem objednávek, výrobě se bude zpočátku věnovat hlavně jednatel Martin, který s tím má dlouholeté zkušenosti. Ten je momentálně také zaměstnaný, ale do konce roku zaměstnání opustí a bude vlastním zaměstnancem v zakládaném podniku. Vykazovat si bude 45 000 Kč měsíčně. Co se týče výroby podnik má v plánu najmout pouze jednoho zaměstnance a dva brigádníky. V případě, že se počet zakázek bude zvyšovat, bude poptávat další zaměstnance.

Nabídka pracovního místa na HPP bude zveřejněna měsíc před otevřením podniku na stránce Prace.cz (poplatek 3 900 Kč) a na Facebooku ve skupinách okolních měst a vesnicích. Nabídka pracovního místa formou brigády bude zveřejněna pouze na FB. Nástupní mzda bude 35 000 Kč. Inzerát nabídky pracovního místa lze najít v příloze P V. Praxe i vzdělání v oboru bude výhodou, ale ne podmínkou. Zaměstnanec bude řádně proškolen a zpočátku bude pracovat pod dozorem. Předpokladem je že po pár týdnech už bude zcela samostatný a bude zastávat veškerou výrobní činnost. Brigádníci budou rovněž proškoleni, jejich náplní práce bude zejména chystání materiálu, stříkání nábytku, broušení, lakování postelí a další pomocné práce. Brigádníci budou odměňováni 160 Kč na hodinu a formou pracovněprávního vztahu bude dohoda o provedení práce. V případě, že by se zaměstnanec a brigádníci hledali delší dobu a zakázek by přibývalo, nápomocná bude rodina a přátelé.

### 7.2.8 Finanční plán

Finanční plán zakládaného podniku se skládá ze zahajovací rozvahy, zřizovacích výdajů, odhadu nákladů a tržeb včetně kalkulací cen výrobků, výkazu zisku a ztrát pro následující 3 roky a cash flow pro I. kvartál roku 2025. Podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným a bude čtvrtletní plátce DPH, přičemž veškeré ceny v této kapitole jsou uvedeny bez DPH. Ceny výrobků s DPH jsou uvedeny v kapitole 7.2.4 a v příloze P VI. Podnik bude účtovat zásoby způsobem B, tzn. půjdou rovnou do nákladů.

Po zápisu zakládaného podniku do obchodního rejstříku se nejprve sestaví zahajovací rozvaha, která je rozdělena na aktiva a pasiva.

Tabulka 8 Zahajovací rozvaha zakládaného podniku (vlastní zpracování)

AKTIVA		PASIVA	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>113 000</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>313 000</b>
Drobný dlouhodobý majetek	113 000	Základní kapitál	313 000
<b>Oběžný majetek</b>	<b>200 000</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
Bankovní účet	200 000		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>313 000</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>313 000</b>

Zakladatelka do podniku vloží peněžité i nepeněžité vklad. Nepeněžité vklad zahrnuje telefon v hodnotě 10 000 Kč, počítač v hodnotě 15 000 Kč a tiskárnu v hodnotě 3 000 Kč. Dále do podniku vloží 100 000 Kč na bankovní účet. Bankovní účet bude veden u Moneta Money Bank a jeho vedení bude zdarma. Druhý zakladatel do podniku vloží také peněžité vklad ve výši 100 000 Kč. Nepeněžité vklad budou představovat stroje, které využíval pro své minulé podnikání (jako drobný majetek). Jedná se o hoblovku v hodnotě 15 000 Kč, frézu v hodnotě 18 000 Kč, brusku v hodnotě 12 000 Kč, zkracovací pilu v hodnotě 10 000 Kč a formátovací pilu v hodnotě 30 000 Kč. Z toho vyplývá, že veškeré stroje jsou do podniku vloženy. Ceny byly odhadnuty odborným znalcem. Podnik bude mít v účetních směrnících stanoveno, že drobný dlouhodobý majetek bude mít spodní hranici ve výši 3 000 Kč včetně. Základní kapitál je splacen v plné výši při zakládání podnikatelského účtu.

Tabulka 9 Peněžité a nepeněžité vklady zakladatelů do podniku (vlastní zpracování)

Vklady společníků [Kč]	
Peníze na bankovní účet	200 000
Telefon	10 000
Počítač	15 000
Tiskárna	3 000
Hoblovka	15 000
Fréza	18 000
Bruska	12 000
Zkracovací pila	10 000
Formátovací pila	30 000
<b>Celkem</b>	<b>313 000</b>

Zřizovací výdaje na založení podniku, které budou vynaloženy v prosinci 2024, tzn. po vzniku společnosti, jsou zobrazeny v následující tabulce a budou pokryty z bankovního účtu podniku. Mezi tyto výdaje patří zejména výdaje související se založením podniku, znalecký posudek a inzerát na Práce.cz. Podnik zároveň ve sledovaném roce nakoupí pomocný materiál, potřebné nářadí a nástroje (stříkáčské pistole), zaplatí nájemné za prosinec a kauci ve výši jednoho nájmu. Všechny položky jsou považovány za náklady.

Tabulka 10 Zřizovací výdaje v roce 2024 (vlastní zpracování)

Zřizovací výdaje [Kč]	
Výdaje na založení podniku (notář, výpisy z trestního rejstříku, správní poplatky...)	7 080
Nájemné za prosinec + kauce	30 000
Nářadí	12 000
Pomocný a obalový materiál (šrouby, kování, barvy, laky, štětce)	6 000
Ochranné pomůcky (rukavice, brýle)	2 125
Stříkáčské pistole	2 621
Inzerát na Práce.cz	3 900
Znalecký posudek	2 500
<b>Celkem</b>	<b>66 226</b>

Pro rok 2024 budou zřizovací výdaje představovat ztrátu, která bude následně uplatněna v prvním roce podnikání tak, že bude odečtena od základu daně. Podnik bude ztrátový z toho důvodu, že se bude otevírat až v lednu a v prosinci nebude mít ještě žádné tržby.

Tabulka 11 Výkaz zisku a ztrát pro rok 2024 (vlastní zpracování)

Položka	2024
	Částka [Kč]
Výnosy	0
Náklady	66 226
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>-66 226</b>

**Odhad nákladů v roce 2025** – mezi hlavní náklady podniku bude patřit zejména materiál (řezivo) a pomocný a obalový materiál (šrouby, laky, barvy, obaly...), dále také mzdy, pronájem, energie, telefonní služby a internet atd. Jednotlivé náklady jsou rozděleny na fixní a variabilní v následujících tabulkách 12 a 13.



**Fixní náklady** – Největší podíl na fixních nákladech tvoří mzdy a odvody podnikatele, který je zároveň zaměstnanec na HPP a jeho měsíční mzda činí 45 000 Kč a pojistné 15 210 Kč. Druhý nejvyšší podíl má nájem ve výši 15 000 Kč měsíčně. Mzda druhého podnikatele je formou DPP a činí 10 000 Kč měsíčně. Elektrická energie představuje další nezbytný a relativně vysoký náklad ve výši 8 500 Kč měsíčně. Voda se při výrobě nepoužívá, ale jelikož je k ní přístup v rámci kancelářských prostor, je potřeba ji do nákladů zahrnout ve výši 2 000 Kč ročně. Roční marketingové náklady ve výši 82 538 Kč jsou odvozeny z marketingového rozpočtu uvedeného v kapitole 7.2.6. K provozování podnikání je nezbytný přístup k internetu a telefonní služby, které s operátorem O<sub>2</sub> vychází na 20 400 Kč ročně. Nakonec je důležité zahrnout i náklady na odpady. Podnik bude mít svou vlastní popelnici a za její vývoz zaplatí 900 Kč ročně. Také sem spadá pojištění podnikatelů Perfekt od UNIQUY, kde bude předmětem pojištění majetek podniku, odpovědnost a asistenční služby (poradenství, právník...). Roční fixní náklady budou ve výši 1 240 358 Kč.

Tabulka 12 Fixní náklady pro rok 2025 (vlastní zpracování)

Druh FN	Roční FN [Kč]
Pronájem	180 000
Mzdové náklady HPP	540 000
SP a ZP podnikatele (24,8 % a 9 %)	182 520
Mzdové náklady DPP	120 000
Energie	102 000
Voda	2 000
Marketing	82 538
Telefonní služby a internet	20 400
Odpady	900
Pojištění majetku a odpovědnosti	10 000
<b>Celkem</b>	<b>1 240 358</b>

V tabulce 13 jsou zobrazeny roční variabilní náklady ve výši 2 351 960 Kč. Největší podíl na VN má spotřeba materiálu (řeziva), která představuje roční náklad odhadem 990 000 Kč. Druhým nejvyšším nákladem jsou mzdy zaměstnanců na HPP v hodnotě 420 000 Kč ročně. Mzdy brigádníků činí 240 000 Kč ročně. Jelikož podnik bude prodávat i zboží – matrace, vznikají mu také náklady na prodané zboží ve výši 312 000 Kč. Nezbytnou součástí VN je také pomocný materiál, ochranné pomůcky, kancelářské potřeby, údržba strojů apod.

Tabulka 13 Variabilní náklady pro rok 2025 (vlastní zpracování)

Druh VN	Roční VN [Kč]
Spotřeba materiálu (řeziva)	990 000
Pomocný materiál	120 000
Ochranné pomůcky	24 000
Obalové materiály	60 000
Kancelářské potřeby	8 000
Mzdové náklady HPP	420 000
Mzdové náklady DPP	240 000
SP a ZP (24,8 % a 9 %)	141 960
Náklady na prodané zboží	312 000
Údržba strojů a opravy	36 000
<b>Celkem</b>	<b>2 351 960</b>

Níže v tabulce 14 je proveden součet fixních a variabilních nákladů v roce 2025. Celkové náklady činí 3 592 318 Kč. Jedná se o realistický odhad nákladů.

Tabulka 14 Odhad celkových nákladů pro rok 2025 (vlastní zpracování)

Celkové náklady pro rok 2025 [Kč]	
Celkové fixní náklady	1 240 358
Celkové variabilní náklady	2 351 960
<b>Celkové náklady</b>	<b>3 592 318</b>

**Odhad tržeb v roce 2025** – aby bylo možné provést odhad tržeb je nezbytné, aby byla provedena kalkulace výrobků včetně stanovení zisku a ceny bez DPH a k tomu je potřeba znát množství vyrobených výrobků. K odhadům jsou využity údaje z doby, kdy druhý jednatel ještě podnikatel ve stejném oboru. V odhadu tržeb je zohledněno především časové zdržení při hledání vhodného zaměstnance nebo brigádníka, jejich následné školení a dohled nad nimi po určitou dobu. Dále se počítá s tím, že každý zaměstnanec má dovolenou 5 týdnů a že existuje riziko jejich případné nepřítomnosti z důvodu nemoci. Podnik také počítá s možnými opravami strojů. Z toho vyplývá, že se jedná o realistický odhad tržeb.

Níže v tabulce 15 je provedena kalkulace zahradní sestavy KLASIK (sestava č. 4) a LUX (sestava č. 1) – 4 křesla, 1 lavice, 1 stůl (80x160). Tato sestava byla zákazníky nejčastěji vyhledávána. Ceny zahradního nábytku jsou stanoveny pomocí nákladové metody. Pro výpočet výrobní, správní a odbytové režie je využita přírážková kalkulace, přičemž

za rozvrhovou základnu se považuje součet přímého materiálu a ostatních přímých nákladů. Zisk zahradních sestav je určen ve výši 15 %. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Ceny všech zahradních sestav včetně DPH jsou uvedeny v kapitole 7.2.4 a v příloze P VI.

Pro výpočet režijní přírážky bude použit kalkulační vzorec:

$$\text{Režijní přírážka [\%]} = \frac{\text{režie}}{\text{rozvrhová základna}} * 100$$

Výrobní režie = 824 520 / 1 039 051 \* 100 = 79 % (energie, mzda HPP, ZP, SP)

Správní režie = 333 300 / 1 039 051 \* 100 = 32 % (pronájem, voda, telefonní služby a internet, mzda DPP, odpady, pojištění majetku a odpovědnosti)

Odbytová režie = 82 538 / 1 039 051 = 8 % (marketingové náklady)

Rozvrhová základna = přímý materiál + ostatní přímé náklady (pomocný materiál) \* počet vyrobených jednotlivých výrobků

Jednotlivé režijní přírážky jsou vypočteny v příloze P VII.

Tabulka 15 Kalkulace zahradní sestavy KLASIK a LUX (vlastní zpracování)

Sestava č. 4 a 1 [Kč]	Zahradní sestava KLASIK	Zahradní sestava LUX
Spotřeba materiálu (řeziva)	<b>5 538</b>	<b>6 620</b>
- Křeslo (4 ks)	3 432	4 120
- Lavice (1 ks)	1 548	1 858
- Stůl (1 ks)	558	642
Mzdové náklady	2 654	2 654
Ostatní přímé náklady (pomocný materiál)	80	80
Výrobní režie 79 %	4 438	5 293
Vlastní náklady výroby	12 710	14 647
Správní režie 32 %	1 798	2 144
Vlastní náklady výkonu	14 508	16 791
Odbytová režie 8 %	449	536
Úplné vlastní náklady výkonu	14 957	17 327
Zisk 15 %	2 244	2 599
<b>Cena bez DPH</b>	<b>17 201</b>	<b>19 926</b>

Následuje kalkulace vybraných typů postelí a roštu. Zisk je určen ve výši 20 %, avšak po srovnání cen postelí s konkurencí je zjištěno, že výsledná cena bude příliš nízká, tudíž ceny postelí vyjma roštu se stanoví pomocí konkurenčních cen. Postel KLASIK bude stát 4 040 Kč, LUX 4 650 Kč, DELUXE 5 340 Kč, LOVE 7 000 Kč. Cena roštu je 827 Kč. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Ceny včetně DPH jsou uvedeny v kapitole 7.2.4 a příloze P VI.

Tabulka 16 Kalkulace postele KLASIK, LOVE a roštu (vlastní zpracování)

[Kč]	Postel KLASIK (90x200)	Postel LOVE (180x200)	Rošt (90x200)
Spotřeba materiálu	427 Kč	1 017 Kč	192
Mzdové náklady	1 035	1 487	160
Ostatní přímé náklady	150	350	50
Výrobní režie 79 %	456	1 080	191
Vlastní náklady výroby	2 068	3 934	593
Správní režie 32 %	185	437	77
Vlastní náklady výkonu	2 253	4 371	670
Odbytová režie 8 %	46	109	19
Úplné vlastní náklady výkonu	2 299	4 480	689
Zisk 20 %	460	896	138
<b>Cena bez DPH</b>	<b>2 759</b>	<b>5 376</b>	<b>827</b>

Podnik předpokládá, že v prvním roce podnikání vyrobí 107 různých zahradních sestav, 119 manželských postelí LOVE a 230 jednolůžkových postelí, přičemž z toho 190 postelí KLASIK, 25 postelí LUX a 15 postelí DELUXE. Dalším předpokladem je, že každý zákazník si zakoupí zároveň s postelí také rošty tzn. 468 roštů. Tento odhad vychází ze zkušeností druhého jednatele.

Ceny bez DPH slouží pro výpočet tržeb, který představuje následující tabulka 17. V tržbách jsou zahrnuty tržby za vlastní výrobky (zahradní sestavy, postele, rošty), tržby za zboží (matrace), které podnik nakupuje za velkoobchodní ceny a prodává za maloobchodní. Předpokladem je, že 30 % objemu prodaných postelí bude zakoupeno i s matrací. V poslední

řadě jsou zde zahrnuty ostatní provozní výnosy, které představují prodej hoblin jakožto dřevěného odpadu. Celkové tržby pro rok 2025 činí 4 512 986 Kč.

Tabulka 17 Odhad tržeb pro rok 2025 (vlastní zpracování)

Typ výrobku	Počet prodaných kusů	Celkem
Zahradní sestavy	107	1 883 000
Postel KLASIK	190	767 600
Postel LUX	25	116 250
Postel DELUXE	15	80 100
Postel LOVE	119	833 000
Rošty	468	387 036
Matrace	104	416 000
Ostatní tržby	-	30 000
<b>Celkem tržby</b>	-	<b>4 512 986</b>

Po výpočtu odhadu nákladů a tržeb následuje výpočet výsledku hospodaření. V tabulce 18 lze vidět, že podnik vytvoří čistý zisk ve výši 674 660 Kč. V prvním roce podnikání to bude poměrně vysoký zisk na nově založený podnik, přesto jsou výpočty a odhady realistické. Podnik předpokládá, že když druhý jednatel už podnikal ve stejném oboru a získal si přízeň zákazníků a vytvořil kontakty s dodavateli, poptávka po výrobcích i lepší obchodní podmínky budou platit i pro nově založený podnik. V názvu podniku – Dřevovýroba Hruška je příjmení druhého jednatele, tudíž se předpokládá, že zákazníci si nový podnik spojí s dřívějším podnikáním Martina Hrušky. Veškeré výpočty v tomto finančním plánu představují tedy realistickou variantu nákladů, tržeb i výsledku hospodaření.

Dále bude stanovena optimistická varianta. V tomto případě se bude počítat, že tržby se zvýší o 5 % (48 postelí KLASIK včetně roštu) v důsledku vyšší poptávky, přijatelné ceny, fungování marketingových nástrojů, které podnik zvolil a šíření pozitivních doporučení. Celkově se prodá 119 matrací (30 % z 397 ks postelí). Jelikož se cena dřeva snižuje, podnik počítá i s dalším poklesem cca o 500 Kč za m<sup>3</sup>, tudíž místo 990 000 Kč spotřebuje (nakoupí) materiál za 970 000 Kč.

V pesimistické variantě podnik předpokládá, že poptávka bude nižší než je očekáváno. Například bude prodáno pouze 70 % plánovaného objemu zahradních sestav (74 sestav) kvůli tomu, že zákazníci upřednostní konkurenci, levnější substituty nebo nákup odloží, jelikož se jedná o finančně náročnější investici. I když se nepředpokládá zvýšení ceny řeziva,

není to vyloučené, proto podnik u této varianty počítá s tím, že se řezivo zdraží o 500 Kč za m<sup>3</sup>. Místo řeziva za 990 000 Kč podnik spotřebuje řezivo za 930 000 Kč.

Všechny tři varianty výsledku hospodaření jsou ziskové. Ve všech variantách je uplatněna ztráta z roku 2024 ve výši 66 226 Kč a je odečtena od základu daně (VH). Následně vzniká upravený základ daně, který je zaokrouhlen na 1 000 Kč dolů. Poté je vypočtena daň z příjmu právnických osob ve výši 21 %. Výstupem je výsledek hospodaření po zdanění.

Tabulka 18 Varianty VH a čistého zisku v roce 2025 (vlastní zpracování)

Varianta [Kč]	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	4 806 602	4 512 986	3 932 238
Náklady	3 627 318	3 592 318	3 522 318
VH (ZD)	1 179 284	920 668	409 920
Ztráta	-66 226	-66 226	-66 226
Upravený ZD	1 113 000	854 000	343 000
Daň 21 %	233 730	179 340	72 030
<b>VH po zdanění</b>	<b>879 270</b>	<b>674 660</b>	<b>270 970</b>

Následující tabulka 19 představuje výkaz zisku a ztrát pro následující 3 roky – 2025, 2026 a 2027. Všechny částky v roce 2025 vycházejí z finančního plánu a veškerých výše vypracovaných tabulek.

V roce 2026 se zvýší náklady na materiál (řezivo) jelikož se předpokládá, že se zvýší objem produkce o 10 zahradních sestav (celkem jich bude 117), 15 manželských postelí a 13 jednolůžek KLASIK včetně roštů, tzn. že se tržby zvýší o 9 %. Zároveň se zvýší spotřeba materiálu o 65 000 Kč. Se zvýšením poptávky po postelích se rovněž zvyšuje poptávka po matracích. Počet prodaných matrací je odhadován na 113 (30 % z celkového počtu postelí 377 ks). Mzdové náklady, náklady na pronájem, opravy, spotřeba energie a vody i několik dalších nákladů v tomto roce zůstávají neměnné. Co se mění jsou marketingové náklady, které jsou sníženy o reklamu v rádiu, které bude aktivní první dva měsíce po otevření podniku a také o reklamní letáčky.

V roce 2027 se předpokládá, že se celkové tržby zvýší o 6 %, což představuje zvýšení ročního prodeje o 5 zahradních sestav (celkem jich bude 122), 15 manželských postelí a 11 jednolůžek KLASIK včetně roštů (postelí bude celkem 403 ks). Předpokladem je, že se prodá také 120 matrací. Podnik počítá s tím, že se nájemné zvýší z 15 000 Kč měsíčně na 20 000 Kč měsíčně. Dále se v tomto roce zvyšují mzdy zaměstnanci z 35 000 Kč

na 37 000 Kč a rovněž podnikateli z 45 000 Kč na 50 000 Kč. Podnik se rozhodl také přijmout na další výpomoc brigádníka, u kterého se počítá s měsíční mzdou 5 000 Kč.

Z výkazu zisku a ztrát lze vyčíst, že podnik bude v následujících třech letech ziskový.

Tabulka 19 Výkaz zisku a ztrát pro roky 2025, 2026, 2027 (vlastní zpracování)

Položka	2025	2026	2027
	Částka v Kč	Částka v Kč	Částka v Kč
<b>I. Tržby za prodej výrobků</b>	<b>4 066 986</b>	<b>4 436 047</b>	<b>4 707 344</b>
<b>II. Tržby za prodej zboží</b>	<b>416 000</b>	<b>452 000</b>	<b>480 000</b>
<b>A. Výkonová spotřeba</b>	<b>1 937 838</b>	<b>2 038 295</b>	<b>2 211 295</b>
- Náklady na prodané zboží	312 000	339 000	360 000
Spotřeba materiálu			
- Spotřeba materiálu	990 000	1 055 000	1 105 000
- Pomocný a obalový materiál	180 000	210 000	240 000
- Ochranné pomůcky	24 000	24 000	26 000
- Kancelářské potřeby	8 000	10 000	12 000
- Spotřeba energie a vody	104 000	104 000	108 000
Služby			
- Nájemné	180 000	180 000	240 000
- Telefonní služby a internet	20 400	20 400	22 400
- Odpad	900	900	900
- Propagace	82 538	58 995	58 995
- Opravy	36 000	36 000	38 000
<b>D. Osobní náklady</b>	<b>1 644 480</b>	<b>1 644 480</b>	<b>1 816 872</b>
- Mzdové náklady HPP	960 000	960 000	1 044 000
- Mzdové náklady DPP	360 000	360 000	420 000
- Náklady na SP, ZP	324 480	324 480	352 872
<b>III. Ostatní provozní výnosy</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>
<b>F. Ostatní provozní náklady</b>			
- Pojištění majetku a odpovědnosti	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>920 668</b>	<b>1 225 272</b>	<b>1 179 177</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>920 668</b>	<b>1 225 272</b>	<b>1 179 177</b>
<b>Daň z příjmu (21 %)</b>	<b>233 730</b>	<b>257 250</b>	<b>247 590</b>
<b>VH po zdanění</b>	<b>879 270</b>	<b>968 022</b>	<b>931 410</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>4 512 986</b>	<b>4 918 047</b>	<b>5 217 344</b>

**Cash flow** (tok peněz) je vypočteno pro první kvartál roku 2025. Vychází se z toho, že na konci roku 2024 byly vynaloženy zřizovací výdaje, které byly pokryty z bankovního účtu a představovaly ztrátu, která bude v roce 2025 uplatněna tím, že bude odečtena ze základu daně, proto je počáteční stav finančních prostředků ve výši 133 774 Kč. Podnik předkládá, že v prvních měsících budou tržby nižší. V lednu se prodá 20 postelí a 4 sestavy zahradního nábytku. Během dalších dvou měsíců se prodá celkem 49 postelí a 13 zahradních sestav. Dále podnik nakoupí 20 matrací. Mezi jednorázové výdaje patří pojištění a některé marketingové výdaje. Mzdy jsou vyplaceny za leden a únor. Ostatní výdaje související přímo s výrobou jsou hrazeny každý měsíc dle očekávaného objemu produkce.

Tabulka 20 Plánované cash flow pro I. kvartál roku 2025 (vlastní zpracování)

Cash flow – I. kvartál (leden – březen) roku 2025 [Kč]	
<b>Počáteční stav finančních prostředků</b>	<b>133 774</b>
<b>Příjmy</b>	<b>877 056</b>
- leden	240 192
- únor	245 178
- březen	391 686
<b>Výdaje</b>	<b>786 073</b>
Nájemné	45 000
Energie	25 500
Výplata mzdy (HPP)	164 000
Výplata mzdy (DPP)	60 000
Odvody SP, ZP	55 432
Marketingové výdaje	55 541
Pojištění majetku a odpovědnosti	10 000
Telefonní služby a internet	5 100
Nákup matrací	60 000
Nákup řeziva	247 500
Nákup spojovacího materiálu	30 000
Nákup ochranných pomůcek	2 000
Nákup obalových materiálů	15 000
Nákup kancelářských potřeb	2 000
Opravy a údržba strojů	9 000
<b>Plánované cash flow za III. kvartál</b>	<b>90 983</b>
<b>Konečný stav finančních prostředků</b>	<b>224 757</b>



### 7.2.9 Shrnutí podnikatelského plánu

Zakládáný podnik (s.r.o.) s názvem Dřevovýroba Hruška plánuje vyrábět na zakázku kvalitní české postele a zahradní nábytek z masivu z českých lesů. Bude se jednat o rodinný podnik, který bude mít provozovnu v Rajnochovicích (okres Kroměříž), kde bude mít pronajaty výrobní prostory. Jedná se o udržitelnou a ekologickou výrobu. Cílem podniku je obnovit podnikatelský záměr jednoho ze zakladatelů, který dříve podnikal ve stejném oboru a má dlouholeté zkušenosti s podnikáním. Podnik bude zároveň nabízet možnost přikoupení roštů a matrací. Výrobky budou nabízeny v několika standardních rozměrech, avšak lze se přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníků ohledně rozměrů i povrchové úpravy (nátěru). Ceny postelí se pohybují od 4 888 – 8 470 Kč včetně DPH bez roštu a matrace. Jeden rošt stojí 1 000 Kč a jedna matrace 4 840 Kč včetně DPH. Ceny zahradního nábytku se pohybují od 14 366 Kč – 27 872 Kč včetně DPH.

V oblasti zahradního nábytku podnik nemá příliš velkou konkurenci. Za největšího konkurenta považuje Dřevěný obchod, který vyrábí stejné výrobky za podobnou cenu i dobu dodání. V oblasti postelí je konkurence už vyšší. Mezi hlavní konkurenty podnik řadí Pěkné truhlářství, Roalholz a Dřevěný obchod. Tyto podniky se zakládanému podniku podobají nejvíce a představují pro něj hrozbu. Podnik však předpokládá, že si zákazníky získá prostřednictvím konkurenčních výhod jako např. přijatelnou cenou, dobou dodání, posíláním sestaveného nábytku a kvalitou výrobků.

Podnik bude cílit na zákazníky střední věkové skupiny (19 – 64 let), obyvatelé rodinných domů a ubytovací zařízení, kteří preferují českou kvalitní výrobu za přijatelné ceny. Charakteristika zákazníků byla provedena pomocí tří rozhovorů se zákazníky, kteří nakoupili v minulosti u Martina Hrušky, ještě když podnikal. Z výsledků rozhovorů vyplývá, že zákazníci jsou ochotni kupovat výrobky za stanovené ceny, že jsou s kvalitou výrobků velmi spokojeni a své zkušenosti doporučují i ostatním.

Podnik se bude prezentovat na webových stránkách, kde bude mít placenou Google reklamu. Dále bude aktivní i na Facebooku i Instagramu. Na začátku podnikání se bude snažit zviditelnit pomocí reklamy v rádiu, roznášením letáčků, bannerem na provozovně a účastí na veletrhu. Pro tyto investice si podnik stanovil marketingový rozpočet pro rok 2025 ve výši 82 538 Kč.

V plánu je zaměstnat v podniku oba zakladatele, s tím, že Nela bude mít na starosti administrativu, objednávky, marketing a účetnictví a Martin chod výroby. Dále bude

zaměstnán jeden zaměstnanec na HPP a dva brigádníci. Další zaměstnanci budou nabíráni dle potřeby v závislosti na počtu zakázek.

Finanční plán zahrnuje zahajovací rozvahu, kde budou zaznamenány peněžité a nepeněžité vklady zakladatelů. Dále jsou zde i zřizovací výdaje, které podnik vynaloží ještě před založením a otevřením podniku. Následuje odhad tržeb a nákladů, kalkulace cen výrobků, výkaz zisku a ztrát pro následující tři roky, přičemž všechny roky jsou ziskové a v poslední řadě také cash flow pro I. kvartál roku 2025. Dle výsledků finančního plánu má podnikání potenciál, je realizovatelné a konkurenceschopné, tudíž je doporučena jeho realizace.

## 8 ČASOVÁ ANALÝZA

Časová analýza je důležitou součástí podnikatelského plánu. Je potřeba jednotlivé činnosti související se založením podniku naplánovat tak, aby vše probíhalo plynule a nedošlo k posunutí termínu otevření. Podnik plánuje otevření k 2. lednu 2025. Doba realizace založení nového podnikatelského subjektu v oblasti dřevovýroby je stanovena odhadem na 48 dní. Nejprve bude 14. listopadu 2024 sepsána zakladatelská smlouva u notáře a podán návrh na zápis do OR, jelikož v dnešní době už to lze provést zároveň. Na schůzce notář vyhotoví také výpis z trestního rejstříku každého z jednatelů, tzn. dva výpisy.

Následující den 15. listopadu 2024 je naplánovaná schůzka v bance v Moneta Money Bank kvůli založení podnikatelského účtu, na který bude uložen základní kapitál. K jeho založení je povinnost předložit zakladatelskou smlouvu a notářský zápis. Další kroky povedou ten stejný den na živnostenský úřad v Bystřici pod Hostýnem, kde bude předložena zakladatelská smlouva, jednotný registrační formulář a zaplacen správní poplatek. Jelikož se jedná o řemeslnou živnost – výroba nábytku, zpracování dřeva bude doložena i odborná způsobilost, kterou prokáže druhý jednatel pomocí původního živnostenského listu a praxe. Prostřednictvím jednotného registračního formuláře (JRF) rovnou proběhne registrace k daním u FÚ.

22. listopadu 2024 (5 pracovních dnů od podání žádosti) bude proveden zápis do živnostenského rejstříku, předání výpisu z živnostenského rejstříku a podniku bude přiděleno IČO. Další den 26. listopadu bude zveřejněn inzerát pracovní nabídky a také proběhne druhá a poslední schůzka s notářem. Jelikož už byl návrh na zápis do obchodního rejstříku podán zároveň s žádostí o získání živnostenského oprávnění, podnik je ke dni 27. listopadu 2024 zapsán do OR a může začít vykonávat podnikatelskou činnost. V ten samý den zároveň proběhne ocenění nepeněžitých vkladů odborným znalcem. Následující den 28. listopadu proběhne sestavení zahajovací rozvahy. Smlouva o nájmu bude podepsána 30. listopadu 2024 a zároveň bude složena kauce.

Od 15. listopadu do 15. prosince 2024 bude podnik průběžně vyhledávat a nakupovat potřebné vybavení zahrnující materiál, ochranné pomůcky, kancelářské potřeby apod. Zřizovací výdaje budou pokryty finančními prostředky z bankovního účtu podniku. 16. prosince 2024 podnik spustí webové stránky a začne být aktivní na sociálních sítích konkrétně na Facebooku, Instagramu. Od 16. – 31. prosince 2024 bude podnik připravovat

provozovnu na otevření. Níže v tabulce 21 lze vidět časový harmonogram procesu zakládání nového podniku s jednotlivými činnostmi, datumem počátku a konce.

Tabulka 21 Časový harmonogram procesu zakládání nového podniku (vlastní zpracování)

Druh činnosti	Datum začátku a konce
Schůzka s notářem: – Sepsání zakladatelské smlouvy, – podán návrh na zápis do OR.	14. 11. 2024
Založení účtu v bance Moneta Money Bank	15.11.2024
Živnostenský úřad: – žádost o získání živnostenského oprávnění, – registrace k daním.	15. – 22. 11. 2024
Zveřejnění pracovní nabídky	26. 11. 2024
Schůzka s notářem: – předání výpisu z ŽR a následný zápis do OR.	26. – 27. 11. 2024
Znalecký posudek	27. 11. 2024
Sestavení zahajovací rozvahy	28. 11. 2024
Podpis nájemní smlouvy	30. 11. 2024
Nákup materiálu, náradí, obalů...	15. 11. – 15. 12. 2024
Spuštění webových stránek	16. 12. 2024
Příprava provozovny	16. 12. – 31.12. 2024

## 9 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Každé podnikání má svá rizika a dřevovýroba není výjimkou. Podnik má k rizikům neutrální postoj, to znamená, že je nevyhledává, ale ani neodsuzuje. Aby mohla být provedena riziková analýza, nejprve je potřeba jednotlivá rizika identifikovat a následně odhadnout jejich pravděpodobnost a určit, jaký budou mít dopad na podnik.

Za největší riziko podnik považuje obtížnost najít zaměstnance. I když v požadavcích není uvedena podmínka vzdělání či praxe v oboru, počítá se s tím, že hledání zaměstnance může být problém. Podnik se bude nacházet na vesnici, což mnoho zájemců může odradit kvůli dojezdové vzdálenosti. Pravděpodobnost rizika je spíše vyšší a dopad na podnikání také spíše vyšší, což už značí možný problém. Podnik může riziko zmírnit tím, že nabídne vyšší mzdu nebo zaměstná více brigádníků, dokud nenajde zaměstnance na plný úvazek.

Za další riziko podnik považuje ekonomické riziko. Jakmile se zdraží materiál tzn. řezivo, podnik bude muset reagovat na vyšší cenu tím, že také zvýší cenu výrobku, čímž vznikne další riziko, že bude nedostatek zakázek. Pravděpodobnost zdražení řeziva je spíše nižší. Podnik odhaduje, že ceny dřeva se momentálně zvyšovat nebudou, jelikož dle Dřevařského magazínu (2023) se ceny zvyšovaly od roku 2020 a to hlavně z důvodu zdražování energií a nyní se ceny postupně snižují. Riziko by mělo spíše větší dopad na podnikání, jelikož řezivo je hlavní výrobní surovina a nelze ji nahradit. K řízení rizika je možné použít eliminaci. Pokud dojde ke zvýšení ceny sušeného dřeva a nesušené by mělo cenu neměnnou, může podnik uvažovat o realizaci sušárny, kde by si dřevo sám sušil.

Třetím důležitým rizikem může být nespokojenost zákazníků z důvodu nedostatečné kvality. Tohle riziko má nízkou pravděpodobnost, jelikož všechny výrobky jsou před výdejem kontrolovány jak zaměstnancem, tak jednatelem. Dopad na podnikání by byl v tomto případě spíše menší dopad. Pokud by bylo více nespokojených zákazníků, dopad by to mělo větší. Podnik bude mít pojištění odpovědnosti, tudíž kdyby měl zákazník újmu způsobenou vadou výrobku (např. rozpadne se zahradní křeslo a zákazník se zraní), riziko bude přeneseno na jiný subjekt. Pravděpodobnost rozpadnutí výrobku je nízká a dopad je také spíše menší.

Jelikož je to práce se dřevem a stroji, rizikem může být i zranění zaměstnance či brigádníka. Toto riziko má nízkou pravděpodobnost, jelikož zaměstnanci budou řádně proškoleni o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Pokud by došlo k úrazu, dopad by byl spíše menší, zaměstnance může po nějakou dobu zastoupit brigádník.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení nového subjektu v oblasti dřevovýroby se specializací na výrobu postelí a zahradního nábytku z masivu a zjistit, zda je plán realizovatelný a konkurenceschopný. Dle jednotlivých analýz, identifikovaných hrozeb, příležitostí a výpočtů v praktické části bylo zjištěno, že podnikatelský záměr bude životaschopný. Podle realistické varianty tržeb, nákladů a výsledku hospodaření by měl podnik již v prvním roce podnikání dosahovat zisku.

Teoretická část zahrnuje základní pojmy z oblasti podnikání, které je nezbytné ovládat pro pochopení praktické části. Dále je zde podrobný návod na vypracování podnikatelského plánu a metody, jak analyzovat vnější a vnitřní okolí podniku před zahájením podnikání. Z teoretické části vyplynulo, že k rozjezdu podnikání nestačí mít pouze dobrý nápad, ale je potřeba mít podnikání dobře promyšlené a především mít zpracovaný podnikatelský plán.

V praktické části byla nejprve provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí, kde byla využita metoda PESTLE, Porterův model a SWOT analýza. Pomocí metody PESTLE byly identifikovány hrozby (inflace, daňová zátěž, ekologická omezení...) a příležitosti (oblíbenost dřeva, dostupnější úvěry, zvyšování průměrné mzdy). Podle Porterova modelu je největší hrozbou současná konkurence a poskytovatelé substitutů, ale zároveň jsou zde příležitosti v podobě nezávislosti na dodavatelích a posílení pozice na trhu díky vstupním bariérám. SWOT analýza představuje shrnující analýzu, která zahrnuje zmíněné hrozby a příležitosti a v návaznosti na to je doplněna o silné a slabé stránky zakládaného podniku. Na základě identifikovaných hrozeb a příležitostí založení podniku nic nebrání.

Zbytek praktické části je věnován podnikatelskému plánu, ve kterém je popsán celý příběh podnikatelského záměru, je zde uveden popis podniku a produktů, výrobního procesu i prostoru. Důležitou součástí plánu je charakteristika zákazníků, která je podpořena kvalitativním výzkumem formou rozhovorů, kde jsou zjišťovány názory a preference potenciálních zákazníků. Nechybí zde ani marketingový, personální a finanční plán.

Na závěr je provedena časová analýza neboli harmonogram založení nového podniku a dále také riziková analýza, která identifikuje možná rizika, jejich pravděpodobnost a dopad. Podnik je seznámen s možnými riziky a je schopen na ně reagovat.

Podnikatelský plán je zhodnocen jako perspektivní a doporučuje se jeho realizace.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 444 s. ISBN 9781933895840.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074002243.

DYTRT, Zdeněk, 2012. *Odpovědný management - inovace v podnikání a veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788073955199.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Grada. ISBN 9788027124992.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis. ISBN 9788085970814.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024746708.

KISLINGEROVÁ, Eva, 1999. *Oceňování podniku*. Praha. ISBN 8071792276.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Economics. Bratislava: Sprint 2. ISBN 9788089710072.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Grada. ISBN 9788024753164.

MCKEEVER, Mike P, 2018. *How to write a business plan*. 14th edition. Berkeley, California: Nolo. ISBN 9781413325461

ONDŘEJ, Jan, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 9788075983374.

POKORNÁ, Jarmila; LASÁK, Jan a KOTÁSEK, Josef, 2022. *Obchodní společnosti a družstva*. 2. vydání. Academia iuris. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074008672.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027107872.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a Jan VAVŘINA, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Grada. ISBN 9788027122530.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 9788027104079

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074002748

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 9788027121823.

ŠVARCOVÁ, Jena, 2023. *Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. Zlín: CEED. ISBN 9788087301289.

VYCHOPENĚ, Jiří, 2022. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*. 5. vydání. Wolters Kluwer, ISBN 9788076763487.



## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Cenový vývoj kulatiny a řeziva. Online. *Dřevařský magazín*. 2023. Dostupné z: <https://drevmag.com/cs/2023/07/07/cenovy-vyvoj-kulatiny-a-reziva-18/>. [cit. 2024-04-11].

Co je akciová společnost. *Česká spořitelna* [online]. Praha. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/financni-slovník/akciová-společnost>. [cit. 2024-03-13].

Co je to franchising a jak funguje v ČR. Online. *Dostupný advokát*. 2023. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/postup-zalozeni-sro>. [cit. 2024-04-01].

ČESKO. 2023a Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 13. 3. 2024].

ČESKO. 2023b Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [cit. 13. 3. 2024].

Google Trends. Online. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?geo=CZ&q=zahradn%C3%AD%20n%C3%A1bytek%20z%20masivu&hl=cs>. [cit. 2024-04-11].

HISRICH, Robert. Entrepreneurship/Intrapreneurship. Online. *American Psychologist*. 1990. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.209>. [cit. 2024-04-11].

Jak postupovat při založení s.r.o. Online. *Dostupný advokát*. 2023. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/postup-zalozeni-sro>. [cit. 2024-04-01].

Klimatický balíček Fit for 55. Online. *Tvoříme Evropu*. 2022. Dostupné z: <https://tvorimeevropu.cz/2022/11/15/klimaticky-balicek-fit-for-55/>. [cit. 2024-04-11].

Kvalitní české postele. Online. 2023. Dostupné z: <https://ceskepostele.kvalitne.cz/zahrada.html>. [cit. 2024-04-11].

Marketingový mix a 4P: co to je, jak ho správně využít a jeho důležitost v reklamě. Online. *Cernovsky*. 2021. Dostupné z: [https://www.cernovsky.cz/marketing/marketingovy-mix-4p/?doing\\_wp\\_cron=1709988851.2235660552978515625000](https://www.cernovsky.cz/marketing/marketingovy-mix-4p/?doing_wp_cron=1709988851.2235660552978515625000). [cit. 2024-04-01].

Obchodní model (Business Model). Online. *Managementmania*. 2018. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>. [cit. 2024-04-01].

Obchodní společnosti: přehled druhů firem a v čem se liší. Online. *Jake&James*. 2023. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/obchodni-spolecnosti>. [cit. 2024-04-01].

Podnikatelský plán. Online. *ProfiPodnikatelskyPlan.cz*. 2017. Dostupné z: <https://www.profiPodnikatelskyplan.cz/blog/pojmy/podnikatelsky-plan>. [cit. 2024-04-01].

Řízení rizik projektu. Online. *PM Consulting*. Choceň: PM Consulting. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu/>. [cit. 2024-03-13]

Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas. Online. *Medium*. 2019. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>. [cit. 2024-04-01].

The Global Economy. Online. Dostupné z: <https://www.theglobaleconomy.com/compare-countries/>. [cit. 2024-04-11].

Veřejná databáze. Online. *Český statistický úřad*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=home>. [cit. 2024- 03-13]

Vláda schválila klimaticko-energetický plán. Nastíní cestu dekarbonizace české ekonomiky. Online. *Ministerstvo životního prostředí*. 2023. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/news\\_20231018\\_Vlada-schvalila-klimaticko-energeticky-plan-Nastini-cestu-dekarbonizace-ceske-ekonomiky](https://www.mzp.cz/cz/news_20231018_Vlada-schvalila-klimaticko-energeticky-plan-Nastini-cestu-dekarbonizace-ceske-ekonomiky). [cit. 2024-04-11].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČR	Česká republika
OR	obchodní rejstřík
EU	Evropská unie
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
S.r.o.	společnost s ručením omezeným
FÚ	finanční úřad
ZK	základní kapitál
USA	United States of America
IT	informační technologie
HDP	hrubý domácí produkt
ČSÚ	Český statistický úřad
ČNB	Česká národní banka
DPH	daň z přidané hodnoty
RD	rodinný dům
CO <sub>2</sub>	oxid uhličitý
FB	Facebook
IG	Instagram
VR, SR, OR	výrobní, správní režie, odbytová režie
SP, ZP	sociální a zdravotní pojištění
HPP	hlavní pracovní poměr
DPP	dohoda o provedení práce
VN, FN	variabilní a fixní náklady
PO	právnícká osoba
ŽR	živnostenský rejstřík

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Lean Canvas (Srpková, 2020) .....	29
Obrázek 2 Vrstvy začínajícího podnikání (vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019) .....	30
Obrázek 3 Matice pravděpodobnosti a dopadu rizik (Řízení rizik projektu, 2023).....	42
Obrázek 4 Okolí podniku (Šafrová Drášilová, 2019) .....	43
Obrázek 5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Šafrová Drášilová, 2019) .....	47
Obrázek 6 SWOT analýza (Controlling Solution, 2023).....	48
Obrázek 7 Politická stabilita v ČR 2002 - 2022 (vlastní zpracování dle The Global Economy) .....	51
Obrázek 8 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen v letech 2016 – 2024 (Český statistický úřad).....	52
Obrázek 9 Podíl nezaměstnaných ve Zlínském kraji a jeho jednotlivých okresech (vlastní zpracování dle ČSÚ) .....	53
Obrázek 10 Počet lůžek v jednotlivých ubytovacích zařízeních v ČR v roce 2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ) .....	54
Obrázek 11 Zájem o postele z masivu v roce 2023 (Google Trends).....	55
Obrázek 12 Zájem o zahradní nábytek z masivu v roce 2023 (Google Trends).....	56
Obrázek 13 Domácnosti s připojením k internetu v letech 2013 – 2023 (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	57
Obrázek 14 Těžba dřeva v ČR v letech 2012 - 2022 (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	59
Obrázek 15 Vzorník barev zahradního nábytku (Kvalitní české postele, 2024) .....	70
Obrázek 16 Layout – prostorové uspořádání pracoviště včetně strojů (vlastní zpracování)	71

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozdělení obyvatelstva v České republice podle věku a pohlaví k 31.12. 2022 (vlastní zpracování dle ČSÚ) .....	54
Tabulka 2 Počet rodinných domů v ČR v březnu 2021 (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	55
Tabulka 3 Dílčí SWOT analýza vycházející z metody PESTLE (vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 4 Dílčí SWOT analýza vycházející z Porterova modelu (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 5 SWOT analýza zakládaného podniku (vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 6 Business model Lean Canvas (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 7 Marketingový rozpočet pro rok 2025 (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 8 Zahajovací rozvaha zakládaného podniku (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 9 Peněžité a nepeněžité vklady zakladatelů do podniku (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 10 Zřizovací výdaje v roce 2024 (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 11 Výkaz zisku a ztrát pro rok 2024 (vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 12 Fixní náklady pro rok 2025 (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 13 Variabilní náklady pro rok 2025 (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 14 Odhad celkových nákladů pro rok 2025 (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 15 Kalkulace zahradní sestavy KLASIK a LUX (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 16 Kalkulace postele KLASIK, LOVE a roštu (vlastní zpracování) .....	84
Tabulka 17 Odhad tržeb pro rok 2025 (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 18 Varianty VH a čistého zisku v roce 2025 (vlastní zpracování) .....	86
Tabulka 19 Výkaz zisku a ztrát pro roky 2025, 2026, 2027 (vlastní zpracování) .....	87
Tabulka 20 Plánované cash flow pro I. kvartál roku 2025 (vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 21 Časový harmonogram procesu zakládání nového podniku (vlastní zpracování) .....	92

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Produktová řada výrobků

Příloha P II: Náhled webové stránky

Příloha P III: Propagační letáček

Příloha P IV: Nabídka na reklamu v rádiu

Příloha P V: Inzerát nabídky pracovního místa

Příloha P VI: Kalkulace výrobků

Příloha P VII: Výpočet režijních přírůžek

## PŘÍLOHA P I: PRODUKTOVÁ ŘADA VÝROBKŮ

Postel LOVE



LUX Sestava č. 1



KLASIK Sestava č. 2







KLASIK Sestava č. 3



KLASIK Sestava č. 4



## PŘÍLOHA P II: NÁHLED WEBOVÉ STRÁNKY

[Dřevovýroba Hruška](#) Domů Výrobky Kontakty   [Kontaktujte nás!](#)

### Dřevovýroba Hruška




Jsme rodinný podnik z Rajnochovic, který si zakládá na české kvalitní výrobě. Vyrábíme postele a zahradní nábytek z masivu. Pokud se Vám naše výrobky líbí, zavolejte nám a domluvíme se na podrobnostech. Jsme schopni se přizpůsobit Vaším požadavkům.

Jednáme férově a Vaše spokojenost je naší prioritou.

### Výrobky

Vyberte si výrobek z masivu.

[Zahradní nábytek](#) [Postele z masivu](#)



## PŘÍLOHA P III: PROPAGAČNÍ LETÁČEK



# Dřevovýroba Hruška

Kvalitní české postele a zahradní nábytek z masivu

Ceny přímo od výrobce



Rajnochovice 277  
+420 734 591 663  
drevovyroba@hruska.cz  
Dřevovýroba Hruška  
drevovyroba\_hruska



[www.drevovyrobahruska.cz](http://www.drevovyrobahruska.cz)

 **DŘEVOVÝROBA HRUŠKA**  
Objevte kouzlo v kousku dřeva

# PŘÍLOHA P IV: NABÍDKA NA REKLAMU V RÁDIU

## EXPORT MEDIAPLÁNU



Bartek Filip  
tel.: 774 915 620  
e-mail: filip.bartek@radiohouse.cz

### Vybraná rádia

Hitrádio Zlín - 96,2 + 102,5 + 91,7 + 101,0 FM

Délka spotů 10 vteřin

### Termín kampaně

**01.04.2024 - 07.04.2024**

Floating v časovém pásmu 6 - 19 hod.  
Počet spotů: **49**

Celkem spotů

49

Ceníková cena

15 190 Kč

Sleva

40 %

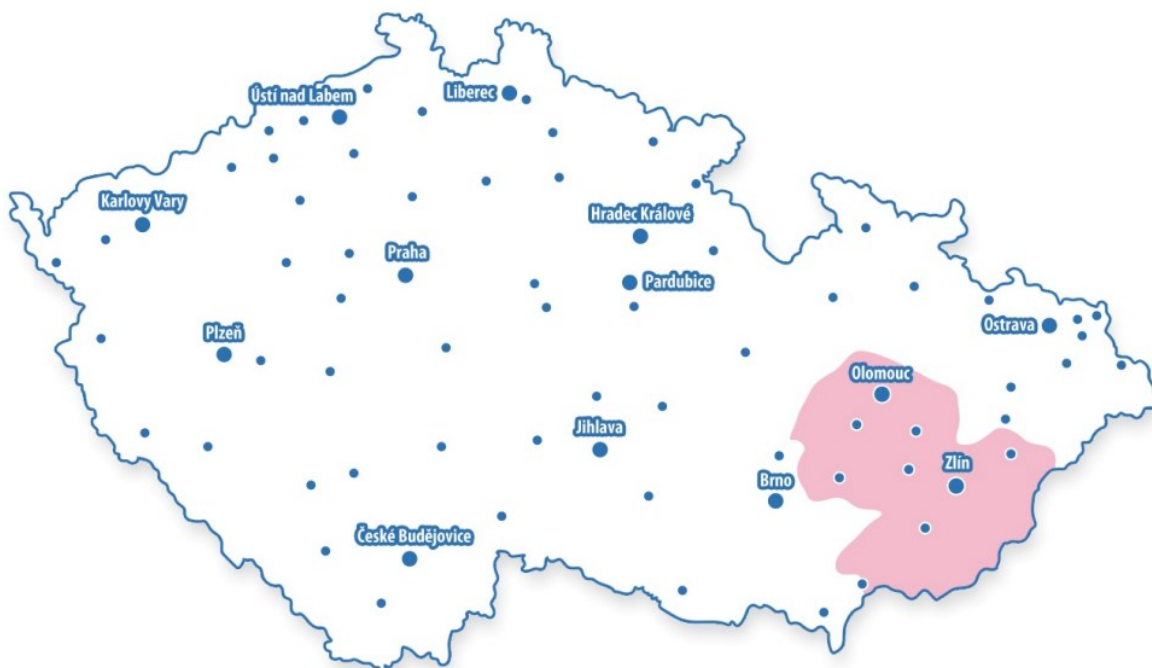
Finální cena

9 114 Kč

### MAPA POKRYTÍ



Bartek Filip  
tel.: 774 915 620  
e-mail: filip.bartek@radiohouse.cz



Hitrádio Zlín - 96,2 + 102,5 + 91,7 + 101,0 FM

# Dřevovýroba Hruška hledá truhláře!



## Co požadujeme:

Ochotu a chuť učit se práci se dřevem

Smysl pro detail a kvalitu

Zkušenosti výhodou

Pošli životopis na  
[drevovyroba@hruska.cz](mailto:drevovyroba@hruska.cz) nebo  
zavolej na číslo: 734 591 663

## Co nabízíme:

HPP, nástupní mzda 35 000 Kč

25 dní dovolené

Příjemné prostředí, káva na pracovišti zdarma



Více informací na [www.drevovyrobahruska.cz/kariera](http://www.drevovyrobahruska.cz/kariera)



**DŘEVOVÝROBA HRUŠKA**  
Objevte kouzlo v kouzku dřeva

## PŘÍLOHA P VI: KALKULACE VÝROBKŮ

Zahradní sestavy KLASIK [Kč]				
	1.	2.	3.	4.
Přímý materiál	3 990	7 422	3 822	5 538
Přímé mzdy	2 070	3 557	1 778	2 654
OPN	80	100	80	80
Výrobní režie 79 %	3 215	5 942	3 083	4 438
Vlastní náklady výroby	9 355	17 021	8 763	12 710
Správní režie 32 %	1 302	2 407	1 249	1 798
Vlastní náklady výkonu	10 657	19 428	10 012	14 508
Odbytová režie 8 %	326	602	312	449
Úplné vlastní náklady výkonu	10 983	20 030	10 324	14 957
Zisk 15 %	1 647	3 005	1 549	2 244
Cena bez DPH	12 630	23 035	11 873	17 201
DPH 21 %	15 282	27 872	14 366	20 813

Zahradní sestavy LUX [Kč]				
	1.	2.	3.	4.
Přímý materiál	6 620	4 560	6 418	6 822
Přímé mzdy	2 654	1 778	2 362	2 814
OPN	80	80	100	100
Výrobní režie 79 %	5 293	3 666	5 149	5 468
Vlastní náklady výroby	14 647	10 084	14 029	15 204
Správní režie 32 %	2 144	1 485	2 086	2 215
Vlastní náklady výkonu	16 791	11 569	16 115	17 419
Odbytová režie 8 %	536	371	521	554
Úplné vlastní náklady výkonu	17 327	11 940	16 636	17 973
Zisk 15 %	2 599	1 791	2 495	2 696
Cena bez DPH	19 926	13 731	19 131	20 669
DPH 21 %	24 110	16 615	23 149	25 009

Postele [Kč]					
	KLASIK	LUX	DELUXE	LOVE	Rošt
Přímý materiál	427	587	647	1 017	192
Přímé mzdy	1 035	1 181	1 327	1 487	160
OPN	150	150	220	350	50
Výrobní režie 79 %	456	582	685	1 080	191
Vlastní náklady výroby	2 068	2 500	2 879	3 934	593
Správní režie 32 %	185	236	277	437	77
Vlastní náklady výkonu	2 253	2 736	3 156	4 371	670
Odbytová režie 8 %	46	59	69	109	19
Úplné vlastní náklady výkonu	2 299	2 795	3 225	4 480	689
Zisk 20 %	460	559	645	896	138
Cena bez DPH	2 759	3 354	3 870	5 376	827
DPH 21 %	3 338	4 058	4 683	6 505	1 000

## PŘÍLOHA P VII: VÝPOČET REŽIJNÍCH PŘÍRÁŽEK

Výrobní režie =

$$\frac{824\,520}{(119 \times (1\,017 + 350) + 190 \times (427 + 150) + 25 \times (587 + 150) + 15 \times (647 + 220) + 468 \times (192 + 50) \dots +}$$
$$= \frac{824\,520}{1\,039\,051} \times 100 = 79 \%$$

Správní režie =

$$\frac{333\,300}{(119 \times (1\,017 + 350) + 190 \times (427 + 150) + 25 \times (587 + 150) + 15 \times (647 + 220) + 468 \times (192 + 50) \dots +}$$
$$= \frac{333\,300}{1\,039\,051} \times 100 = 32 \%$$

Odbytová režie =

$$\frac{82\,538}{(119 \times (1\,017 + 350) + 190 \times (427 + 150) + 25 \times (587 + 150) + 15 \times (647 + 220) + 468 \times (192 + 50) \dots +}$$
$$= \frac{82\,538}{1\,039\,051} \times 100 = 8 \%$$