

Tvorba business modelu psí školky

Bc. Lenka Sekulová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lenka Sekulová
Osobní číslo: M23038
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Tvorba business modelu psí školky

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti podnikání a tvorby business modelů.

II. Praktická část

- Provedte průzkum trhu a analýzu podnikatelského prostředí.
- Na základě výsledků analýz zpracujte business model pro založení psí školky.
- Projekt podrobte časové, nákladové 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 978-1-933895-84-0.
ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3356-7.
RICKMAN, Cheryl (ed.). *How to start your own business ... and make it work*. London: Dorling Kindersley limited, 2021. ISBN 978-0-2414-3745-2.
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit business model nově vznikající psí školky ve Zlíně. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a postupy související s oblastmi podnikání a business modelů. V praktické části je provedena analýza trhu a podnikatelského prostředí. Využitými nástroji jsou PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Na základě výsledků a poznatků z průzkumu trhu je vytvořen business model psí školky podle metodiky Lean Canvas. Sestavený business model je podroben ekonomickému zhodnocení, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: business model, Lean Canvas, psí školka, analýza trhu, nákladová analýza, riziková analýza, časová analýza

ABSTRACT

The aim of this thesis is to develop a business model for a newly established dog daycare center in Zlín. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical section defines key concepts and methods related to business and business model development. The practical part includes an analysis of the market and business environment. The tools used include PEST analysis, Porter's Five Forces model and SWOT analysis. Based on the results and findings of the market research, a business model for the dog daycare is created using the Lean Canvas methodology. The resulting business model is further evaluated from economic, risk and time perspectives.

Keywords: business model, Lean Canvas, dog daycare, market analysis, cost-benefit analysis, risk analysis, temporal analysis

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé práce, paní prof. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za věnovaný čas, odborné rady a pomoc při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	16
1.1 PODNIKATEL	16
1.2 PODNIKÁNÍ.....	16
1.3 PODNIK	17
1.4 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	17
1.4.1 Podnikání fyzické osoby	18
1.4.2 Podnikání právnické osoby	18
2 BUSINESS MODEL A PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	21
2.1 BUSINESS MODEL	21
2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	22
2.3 BUSINESS MODEL VS. PODNIKATELSKÝ PLÁN	23
2.4 BUSINESS MODEL CANVAS	23
2.4.1 Struktura modelu Canvas	23
2.4.2 Vzory business modelů	25
2.5 PROCES TVORBY BUSINESS MODELU.....	26
2.6 NOVÉ FORMY BUSINESS MODELŮ	27
3 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS.....	29
3.1 PROBLÉM	29
3.2 ZÁKAZNÍCI	29
3.3 ŘEŠENÍ	30
3.4 UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY	30
3.5 CENOVÝ MODEL	30
3.6 CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	30
3.7 STRUKTURA NÁKLADŮ	31
3.8 KLÍČOVÉ UKAZATELE.....	31
3.9 NEFÉROVÁ VÝHODA	31
4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	32
4.1 PEST ANALÝZA	32
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	34
4.3 SWOT ANALÝZA	35
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37

II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
6	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	39
6.1	PEST ANALÝZA	39
6.1.1	Politické faktory	39
6.1.2	Ekonomické faktory	40
6.1.3	Sociální faktory	43
6.1.4	Technologické faktory	44
6.2	ANALÝZA POPTÁVKY A NABÍDKY	45
6.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	47
6.3.1	Současná konkurence	47
6.3.2	Potenciální konkurence	50
6.3.3	Poskytovatelé substitutů	51
6.3.4	Dodavatelé	52
6.3.5	Zákazníci	52
6.4	SWOT ANALÝZA	53
6.4.1	Silné stránky	53
6.4.2	Slabé stránky	54
6.4.3	Příležitosti	54
6.4.4	Hrozby	55
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	57
8	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	58
9	TVORBA BUSINESS MODELU	59
9.1	PROBLÉM	59
9.2	ZÁKAZNÍCI	60
9.3	ŘEŠENÍ	60
9.4	UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY	61
9.5	CENOVÝ MODEL	62
9.6	CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	63
9.7	STRUKTURA NÁKLADŮ	63
9.8	KLÍČOVÉ UKAZATELE	64
9.9	NEFÉROVÁ VÝHODA	65
10	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ MODELU	66
10.1	NÁKLADY	66
10.2	VÝNOSY	72
10.3	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	75
11	RIZIKOVÁ ANALÝZA	78
11.1	IDENTIFIKACE RIZIK	78
11.2	URČENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK	79

11.3	PROTIOPATŘENÍ.....	81
12	ČASOVÁ ANALÝZA	83
13	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

V současné době je kladen stále větší důraz na psychickou pohodu psích mazlíčků a společnost se snaží bojovat proti jakýmkoliv formám jejich týrání nebo zanedbávání. Jednou z možností, jak takovým změnám čelit, je vznik psích školek. V těchto speciálních zařízeních tráví psi čas během doby, kdy jsou jejich majitelé v zaměstnání nebo mimo domov. Zatímco v České republice dávají majitelé přednost péči rodiny nebo známých, případně psímu hotelu, v zahraničí je rozšířenější a běžnější využívání denních služeb psí školky. Na českém trhu koncept psích školek teprve nachází své pevné místo. Právě důvod mezery na trhu a láska ke psům byly motivací k volbě tématu diplomové práce.

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou business modelu psí školky neboli sestavením podkladu pro založení podnikatelského subjektu, jehož hlavní činností podnikání bude hlídání psů a péče o ně. Pro vytvoření business modelu je v tomto případě využito metodiky Lean Canvas, jež je speciálně navržena pro nově vznikající podniky.

Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou. Praktická část je dále rozdělena na analytickou a projektovou. V rámci teoretické části jsou na základě literární rešerše definovány pojmy a uvedeny teoretické poznatky a postupy související s podnikáním, tvorbou business modelů a s analýzami podnikatelského prostředí.

Analytická část práce je zaměřena na průzkum trhu a podnikatelského prostředí zamýšleného podniku. Pro průzkum vnějšího prostředí je využita PEST analýza zkoumající politickou, ekonomickou, sociální a technologickou oblast. Součástí analytické části je také analýza poptávky a nabídky. Průzkum konkurence je proveden za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Poslední analýzou této části je SWOT analýza zabývající se průzkumem vnitřního a vnějšího prostředí trhu hlídání psů ve Zlíně.

Na základě výsledků a postřehů zjištěných v analytické části je vypracována projektová část. Projekt tvorby business modelu Lean Canvas pro psí školku je hlavním východiskem této diplomové práce. V rámci projektové části je provedení ekonomického zhodnocení projektu za pomoci analýz předpokládaných nákladů a výnosů. Riziková analýza je zaměřena na identifikaci a ohodnocení rizik, jež mohou v rámci podnikání vzniknout. Realizační fáze projektu je podrobena časové analýze, na základě které je zjištěna doba trvání a kritická cesta.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současné situace na trhu sestavení business modelu nově vznikající psí školky ve Zlíně. Mezi dílčí cíle se následně řadí ekonomické zhodnocení navrženého business modelu, identifikace rizik, které mohou v průběhu podnikání vzniknout a zjištění časové náročnosti realizační fáze projektu.

Ke splnění všech cílů je v první řadě provedena v teoretické části diplomové práce literární rešerše českých i zahraničních odborných zdrojů. Na základě rešerše jsou zde uvedeny teoretické poznatky a definice pojmů v oblasti podnikání, tvorby business modelu a průzkumu trhu a prostředí podniku.

V praktické části je využito pro průzkum podnikatelského prostředí podniku hned několik analýz. Makroprostředí je zkoumáno za pomoci PEST analýzy. Pro průzkum poptávky a nabídky je využito dostupných statistických údajů a databází. Konkurence zamýšleného podniku je analyzována podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil, v rámci které je využita kritériální a hodnotová analýza pro srovnání současné konkurence. Dále je použita SWOT analýza pro zjištění silných a slabých stránek současného trhu hlídání psů ve Zlíně a příležitostí a hrozeb, které trh nedokáže ovlivnit.

Na základě výsledků ze zmíněných analýz je sestaven business model psí školky. Jelikož se jedná o založení nového podniku, je použit business model Lean Canvas. Ten se skládá z devíti stavebních prvků, které jsou zde blíže specifikovány pro potřeby psí školky. Vypracovaný business model je následně podroben ekonomickému zhodnocení, ve kterém je využita analýza nákladů a výnosů. Pro dílčí cíl zjištění rizik, které mohou podniku vzniknout, je použita riziková analýza. Časová náročnost realizační fáze projektu je zjištěna za pomoci časové analýzy a Ganttova diagramu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvodní kapitola diplomové práce se zabývá definováním základních pojmů z oblasti podnikání. Charakteristika těchto pojmů je u většiny autorů jiná, avšak všechny by měly vycházet z legislativy daného státu.

V České republice lze považovat za základní právní předpisy, které upravují podnikání a definují základní pojmy následující:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích);
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon);
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 12).

1.1 Podnikatel

Pojem podnikatel přímo definuje již zmíněný zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, kde se v § 420 odst. 1 píše, že podnikatelem je ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“

Úspěch podnikatele je založen na jeho informovanosti, odbornosti, kvalifikaci a na jeho systematickém cílevědomém úsilí. Osobnost podnikatele se vyznačuje specifickými rysy a vlastnostmi, také má schopnost řídit a být vůdčím typem. Mezi specifické rysy, které jsou součástí každodenních činností podnikatele se řadí např. odpovědnost, sebedůvěra, iniciativa, respektování okolní reality a racionální chování (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 13).

1.2 Podnikání

Definice podnikání není v žádném ze zákonů uvedených v úvodu této kapitoly obsažena, ale vychází z vymezení pojmu podnikatel. Podle toho se řídili i autoři Martinovičová, Konečný, Vavřina (2019, s. 12), kteří ve své publikaci popisují podnikání jako samostatnou, soustavnou, udržitelnou, dlouhodobě výdělečnou činnost na vlastní odpovědnost, která usiluje o dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku. Tohoto cíle podnikatel

dosáhne za podmínek konkurenceschopného uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin podnikatelského prostředí.

Šafrová Drášilová (2019, s. 14) však říká, že realita podnikání je daleko zajímavější, ale i komplikovanější, než obsahuje odvozená definice. Ta totiž připouští jedinou motivaci k podnikání, kterou je zisk. Podle autorky je ale spousta jiných důvodů k podnikání, které mohou odrážet předchozí zkušenosti, podmínky, životní styl nebo aktuální rodinnou situaci.

K podnikání lze dále podle Srpové (2020, s. 17) přistupovat dvěma hlavními myšlenkovými přístupy. Tím prvním je vnímání podnikání jako něco, co přináší hodnotu, je inovativní, nové a jedinečné. Využívá se zde tržních příležitostí, nové firmy mají rychlý růst a často se skloňují pojmy jako startup a investování. Druhý přístup však říká, že podnikatelem je kdokoli, kdo vlastní a vede podnik nebo živnost, ale nemusí být jakkoli inovativní nebo se snažit o růst.

1.3 Podnik

Pojem podnik byl v občanském zákoníku nahrazen pojmem obchodní závod. Toto nahrazení má několik důvodů. Hlavním důvodem je narůstající tlak Evropské unie, která nařizuje používání pojmu podnik jako označení osoby, popřípadě jako soutěžitele. Každý podnikatel má tedy svůj závod, který může mít povahu obchodního nebo výrobního závodu. Závody malých podnikatelů jsou např. drobné provozovny, kavárny, restaurace apod. (Ondřej, 2022, s. 6).

Přímá definice podniku neboli obchodního závodu, která je ustanovena dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, tedy v § 502 říká, že „*obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“

1.4 Právní formy podnikání

Před zahájením podnikání je důležité se seznámit s podmínkami a povinnostmi, které jsou stanovené uvedenými zákony a dalšími normami. Na základě těchto ustanovení si podnikatel vybere vhodnou právní formu. Ty se dělí na podnikání fyzické osoby nebo právnické osoby, tedy založením obchodní společnosti (Šafrová Drášilová, 2019, s. 189).

Podle Ondřeje (2022, s. 10) může forma podnikání souviset s tím, čím se bude podnikatel v rámci své činnosti zabývat. Dalším aspektem je, zda chce podnikatel podnikat

samostatně nebo s dalšími osobami, zda chce založit obchodní společnost a zaměstnávat další osoby apod.

Pod slovním spojením právní forma podnikání je možno si představit jakýsi obal podniku, který chrání podnikatele oddělením majetku, který je určený k podnikání, od jeho soukromého majetku (Šafrová Drášilová, 2019, s. 191).

1.4.1 Podnikání fyzické osoby

Podnikatel, který se rozhodne pro právní formu fyzické osoby může podnikat na základě živnostenského oprávnění nebo podle zvláštních právních předpisů. Živnosti upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). V § 2 tohoto zákona je uvedena definice živnosti, která říká, že *„živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Živnosti se v České republice dělí na ohlašovací a koncesované. Pro vznik koncesovaných živností musí udělit stát povolení k podnikání v konkrétním oboru. Jedná se především o obory, u kterých hrozí riziko poškození zdraví, nebo o jiný citlivý obor. Koncesovaná živnost tedy vzniká udělením koncese. U ohlašovacích živností stačí pro vznik splnění všeobecných a zvláštních podmínek, které jsou stanoveny zákonem. Živnost poté vzniká ohlášením. Tento druh živnosti se dále člení na (Šafrová Drášilová, 2019, s. 193):

- volné (odborná způsobilost není třeba);
- řemeslné (vyučení s maturitou, vyučení nebo jiné vzdělání, které souvisí se živností);
- vázané (vzdělání a doba praxe, doklad o rekvalifikaci nebo složení zkoušky související se živností).

Srpová (2020, s. 171) ve své publikaci uvádí, že ty činnosti, které se řídí jiným právním předpisem než živnostenským zákonem, se nazývají nezávislá nebo svobodná povolání. Těmi jsou například advokáti, daňoví poradci, lékaři, spisovatelé, herci, sportovci atd. Každé z těchto povolání se řídí jinou normou, která stanovuje, co je nutno splnit pro to, aby bylo možno v dané oblasti podnikat.

1.4.2 Podnikání právnické osoby

Pokud chce člověk podnikat s dalšími osobami, rozhodne se pro právní formu právnické osoby. To představuje zejména založení obchodní společnosti nebo družstva podle zákona

č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákonem o obchodních korporacích). Kromě obchodních společností a družstev spadají do právnických osob také evropské společnosti a družstva, tiché společnosti a rodinné závody (Ondřej, 2022, s. 10).

V případě právnické osoby je zahájení podnikatelské činnosti administrativně náročnější než u fyzické osoby a v řadě případů zakládání společnosti je také povinností složit základní kapitál. Další nutností je zápis právnické osoby do obchodního rejstříku.

Jak už bylo zmíněno, hlavní dvě formy právnických osob jsou obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dále dělí na osobní a kapitálové společnosti. Do těch osobních spadají veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti. Mezi kapitálové společnosti se řadí společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti (Srpová, 2020, s. 176).

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

Šafrová Drášilová (2019, s. 194) říká, že veřejná obchodní společnost se zakládá dvěma nebo více fyzickými či právnickými osobami. Vzniká na základě společenské smlouvy, ve které jsou stanoveny výše podílů a vzájemné právní vztahy mezi společníky. Není povinností skládat základní kapitál, ale všichni společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Zisk se rozděluje mezi společníky podle společenské smlouvy nebo rovným dílem.

Komanditní společnost (k. s.)

Definici komanditní společnosti lze najít v zákoně č. 90/2012 Sb. zákoně o obchodních korporacích, kde se v § 118 odst. 1 píše, že „*komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen „komanditista“)* a *alespoň jeden společník neomezeně (dále jen „komplementář“)*“.

Vochozka, Mulač a kol. (2012, s. 45) ve své publikaci vysvětlují pojmy komanditista a komplementář. Komanditista má povinnost splatit svůj vklad a za závazky společnosti ručí do výše svého nesplaceného vkladu. Nevýhodou je, že nesmí zasahovat do vedení společnosti, a může pouze kontrolovat její hospodaření. V případě úmrtí komanditisty se společnost neruší. Na druhou stranu komplementář odpovídá za závazky společnosti celým svým majetkem, ale má právo obchodního vedení společnosti. V případě úmrtí komplementáře se společnost ruší.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Nejrozšířenější a nejoblíbenější formou obchodní společnosti v České republice je společnost s ručením omezeným. Důvod oblíbenosti spočívá v tom, že společníci neručí za závazky společnosti celým svým majetkem, ale pouze do výše jejich nesplacených vkladů. Společnost s ručením omezeným se zakládá sepsáním společenské smlouvy, v případě dvou společníků, nebo zakladatelské listiny, pokud společnost zakládá pouze jedna osoba. Další povinností je složení základního kapitálu a zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti. Po splnění základních podmínek společnost s ručením omezeným vzniká zápisem do obchodního rejstříku (Srpová, 2020, s. 176-177).

Akciová společnost (a. s.)

Akciová společnost je oproti společnosti s ručením omezeným administrativně a kapitálově náročnější, proto se mezi malými či středními firmami příliš často nevyskytuje. Jedná se převážně o velké podniky. Základní kapitál akciové společnosti musí být v minimální výši 2 milionů Kč a je rozvržen na určitý počet akcií o stanovené jmenovité hodnotě. Společníci neboli akcionáři neručí za závazky společnosti (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 74).

Družstvo

V zákoně č. 90/2012 Sb. zákoně o obchodních korporacích je v § 552 odst. 1 a 2 ustanovena definice družstva. Píše se zde, že „*družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Družstvo má nejméně 3 členy.*“

V České republice se družstvo jako právní forma pro podnikání příliš nevyskytuje. Hlavním cílem družstev je vyvíjení takových aktivit, které jsou v zájmu členů sdružených v družstvu (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 75).

2 BUSINESS MODEL A PODNIKATELSKÝ PLÁN

Po úvodním zhodnocení podnikatelského nápadu samotným podnikatelem je nutné navrhnout funkční business model nebo podnikatelský plán, který by měl zaručit dlouhodobou udržitelnost podniku. Jedná se o nástroje, které pomáhají podnikateli shrnout vlastní myšlenky a plány při zahájení podnikání či v případě, kdy by měla nastat nějaká změna v podniku.

2.1 Business model

Gassmann (2014, s. 6) ve své publikaci uvádí, že ve světě stále panují značné neshody o tom, co vlastně pojem „business model“ znamená. Někdy i lidé v rámci jednoho podniku, kteří mají o business modelu diskutovat, mají odlišné představy o tom, o čem vlastně mluví.

Nejznámější definicí business modelu je ta od autorů Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 14) která říká, že „*business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnoty.*“

Srpová (2020, s. 70) se zaměřuje a rozebírá tři důležitá slova z uvedené definice. Tím prvním je vytváří, resp. vytváření hodnoty, které reprezentuje vnitřní fungování firmy. Zjednodušeně řečeno je to činnost, kterou firma dělá pro to, aby dodala výrobek nebo poskytla službu. Tato činnost zahrnuje všechny interní procesy a klíčové zdroje podniku. Druhým slovem je doručuje neboli doručování hodnoty. Jsou to způsoby, jakými podnik dodává výrobky nebo poskytuje služby zákazníkům. Do doručování patří logistiky, zákaznická podpora, komunikace a vytváření a udržování vztahu se zákazníkem. Třetím slovem je zachycování hodnoty, které představuje finanční toky do firmy. Do této části se řadí zdroje příjmů, cenová politika, způsoby platby, splatnosti atd.

Vytvoření úspěšného business modelu však nestačí k zajištění konkurenční výhody. Naopak diferencovaný efektivní business model, který je těžce napodobitelný, může zajistit vyšší pravděpodobnost zisku podniku. Role business modelu spočívá v poskytování poznatků o tom, jak je podnik organizován, aby vytvářel a doručoval hodnotu svým zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám při dosahování zisku (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 15).

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 15) říkají, že business model lze nejlépe popsat pomocí devíti základních stavebních prvků, které vysvětlují, jak firma hodlá vydělávat peníze. Tyto

prvky pokrývají hlavní oblasti podniku, a to finanční životaschopnost, zákazníky, nabídku a infrastrukturu.

Ne však každý business model musí nutně zaručovat úspěch podniku. Aby byl úspěšný, měl by být business model vytvořen tak, že zaručí životaschopnost podniku. Musí mu umožnit vytvářet a získávat hodnotu na trhu, na kterém působí. Za tímto účelem by se business model měl řídit třemi zásadami, kterými jsou soustředění, struktura a agilita (Chernev, 2017, s. 7).

Pokud je business model ověřen, návrh se může posunout do fáze vývoje. Pokud ale analýza business modelu naznačuje, že nabídka pravděpodobně nevytvoří tržní hodnotu pro podnik a jeho zákazníky, musí být koncept nabídky (a někdy i základní myšlenka) přezkoumán a přehodnocen (Kotler, Keller a Chernev, 2022, s. 434).

V praxi se využívají dva základní business modely, a to Canvas a Lean Canvas. Business model Canvas je určený pro již fungující podniky, zatímco business model Lean Canvas využívají nově vznikající podniky.

2.2 Podnikatelský plán

Při zahájení podnikání má podnik sice jasné cíle, ale neví, jak těchto cílů dosáhnout. K tomu napomáhá sepsání podnikatelského plánu, který poskytuje podniku směr a zaměření, vysvětluje cíle podnikání, co bude podnik prodávat nebo nabízet nebo jak lze získat podíl na trhu. Podnikatelský plán lze využít při zajišťování finančních zdrojů a investování, sledování výkonnosti podniku nebo k posílení víry v podnik. Platí, že čím důkladnější podnikatelský plán bude, tím je vyšší pravděpodobnost úspěchu podniku (Rickman, 2021, s. 104).

Abrams (2019, s. 5) definuje podnikatelský plán jako určitý typ dokumentu, který popisuje, jak podnik dosáhne svých cílů. Může popisovat koncept a předpokládaný vývoj začínajícího podniku. Posuzuje všechny kritické aspekty podnikání a identifikuje udržitelnou strategickou pozici.

Primárními cíli podnikatelského plánu jsou prezentace pro přilákání externích investorů a partnerů a rozvoj marketingových kanálů. Ty výrazně přispívají k rozvoji vazeb s investory, bankami a obchodními partnery. Samotnou podstatou procesu plánování podnikání je dále shromažďování informací a jejich komplexní analýza podnikatelem a jeho obchodním týmem (Galai, 2016, s. 7).

Podnikatelský plán však sestavují nejenom začínající podnikatelé, ale i existující podniky. A to v případě, kdy jsou v situaci rozšiřování svého působení nebo pokud má být určitá část jejich podnikání řízeně utlumena. Tento dokument je dále významný při získávání potřebných finančních zdrojů. Obsahuje důležité informace pro finanční instituce, které se na základě podnikatelského plánu rozhodují o poskytnutí úvěru tomuto podnikateli (Červený, 2014, s. 1).

Abrams (2019, s. 407-409) ve své publikaci dále uvádí strukturu podnikatelského plánu, která se skládá ze čtrnácti oblastí. Těmi jsou shrnutí, charakteristika společnosti, analýza a trendy odvětví, cílový trh, konkurence, strategická pozice a hodnocení rizik, marketingový plán a prodejní strategie, provozní operace, technologický plán, řízení a organizace podniku, společenská odpovědnost a udržitelnost, rozvoj a milníky podniku, finance a přílohy.

2.3 Business model vs. podnikatelský plán

Business model bývá zpravidla ve formátu jednostránkového dokumentu. Na rozdíl od podnikatelského plánu je rychlý, stručný a přenosný. Sepsání podnikatelského plánu může zabrat několik týdnů nebo měsíců, zatímco jednostránkový business model lze načrtnout za jedno odpoledne. Stručnost spočívá v tom, že business model nutí k uvážlivému vybírání slov a vystižení podstaty produktu. Jelikož se jedná o malý formát, lze jej snadno sdílet s ostatními, tudíž si business model přečte více lidí a bude častěji aktualizován (Maurya, 2016, s. 25-26).

2.4 Business model Canvas

Business model Canvas byl vytvořen Alexem Osterwalderem v rámci jeho doktorské práce. Tento nástroj umožňuje rychlé zachycení byznys modelu a pomáhá s utvářením nových variant. Na jedné straně dokumentu je předtištěna struktura klíčových oblastí podniku a následným vyplněním jednotlivých políček se zachycuje byznys model (Srpová, 2020, s. 77).

2.4.1 Struktura modelu Canvas

Adámek a Meixnerová (2022, s. 21) uvádějí devět základních stavebních prvků business modelu Canvas. Jsou jimi: zákaznické segmenty, nabízená hodnota, vztahy se zákazníky, kanály, příjmové toky, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčové partnerství a struktura

nákladů podniku. Všechny tyto stavební prvky business modelu Canvas se graficky znázorňují na plátno, které zobrazuje obrázek 1.

Prvním stavebním prvkem jsou **zákaznické segmenty**, pod kterými si lze představit skupiny osob nebo subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Podnik si zákazníky seskupí do různých segmentů podle jejich chování, potřeb či jiných atributů. Následně se rozhoduje, na který ze segmentů se zaměří, a který pro něj není důležitý (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 20).

Prvek **nabízená hodnota** zahrnuje ty výrobky a služby, které vytvářejí určitou hodnotu pro zákaznický segment, na který se podnik zaměřuje. Udává důvod, proč se zákazníci rozhodnou pro konkrétní podnik a dají mu přednost před ostatními konkurenty. Nabízená hodnota uspokojuje potřebu zákazníka, řeší jeho problém a obsahuje výhody, které podnik zákazníkovi dokáže nabídnout (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 26).

Dalším stavebním prvkem, který Osterwalder a Pigneur (2012, s. 26) popisují, jsou **kanály**. Jde o způsob, jak podnik komunikuje se zákaznickými segmenty a jakým způsobem k těmto segmentům přistupuje, aby jim předal hodnotovou nabídku. Do tohoto bloku se řadí komunikace, distribuce a prodejní kanály.

Vztahy se zákazníky představují typy vztahů, které si podnik buduje s jednotlivými zákazníky. Podnik může mít vztahy se zákazníky automatizované, ale i osobní. Podle toho, o jakou formu vztahů se business model podniku opírá, se může zásadně ovlivnit celková spokojenost zákaznických segmentů (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 28).

Zdroje příjmů jsou peníze, které podnik generuje z každého zákaznického segmentu. Existují dva typy zdrojů příjmů, o které se může business model opírat. Prvním typem jsou transakční příjmy z jednorázových plateb a druhý typ představují opakující se příjmy z průběžných plateb, buď za předání hodnotové nabídky nebo za poskytnutí zákaznické podpory (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 30).

Šestým stavebním prvkem jsou **klíčové zdroje**. Ten popisuje nejdůležitější aktiva nutná k tomu, aby business model fungoval. Podle typu business modelu jsou potřeba různé klíčové zdroje. Ty mohou mít fyzickou, duševní, finanční či lidskou podobu a mohou být buď vlastněny podnikem nebo pronajímány (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 34).

Adámek a Meixnerová (2022, s. 31) říkají, že prvek s názvem **klíčové aktivity** vymezuje hlavní realizované činnosti podniku, které zaručují fungování business modelu,

vytváření hodnoty a potenciál dalšího rozvoje. Klíčové aktivity každého podniku se liší na základě typologie business modelu a na odvětví, ve kterém podnik působí.

Síť dodavatelů a partnerů nutnou k fungování business modelu popisuje prvek **klíčových partnerství**. Partnerství jsou základní složkou většiny business modelů a vznikají například z důvodu snížení rizika, získání zdrojů či optimalizace business modelů (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 38).

Posledním stavebním prvkem je **struktura nákladů**, který pojímá veškeré náklady související s fungováním business modelu. Všechny stavební prvky s sebou nesou určité náklady, které lze relativně snadno vyčíslit. Výše nákladů může být pro některé business modely motivující, pro některé zase méně (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 40).



Obrázek 1 Plátno business modelu Canvas

(zdroj: vlastní zpracování dle Osterwaldera a Pigneura, 2012, s. 44)

2.4.2 Vzory business modelů

Vzory představují seskupení business modelů, které mají podobné vlastnosti, podobné uspořádání stavebních prvků či podobné chování. V současné době je známo pět základních vzorů business modelu, které vychází z koncepcí unbundlingu, dlouhého chvostu, vícestranných platforem, business modelů zdarma a otevřených business modelů (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 74).

Autoři Osterwalder a Pigneur (2012, s. 57, 64-65) ve své publikaci vysvětlují **unbundling business model**, který vychází z koncepce unbundlovaného neboli rozděleného podniku. To znamená, že existují tři typy podnikatelského zaměření s orientací na inovaci produktů, na vztahy se zákazníky a na infrastrukturu. Tyto tři typy mohou existovat v rámci jednoho podniku, ale v lepším případě jsou rozděleny do jednotlivých subjektů. Samostatný business model Canvas je pak rozdělený na tři části podle typů podnikatelského zaměření.

Business model **dlouhý chvost** vychází z myšlenky, kdy velké množství menších prodejů dokáže generovat mnohem vyšší tržby podniku než prodeje tzv. hitových produktů. Business model založený na vzoru dlouhého chvostu přináší podnikům vysoké zisky, a to prostřednictvím kumulovaných nižších příjmů z prodeje velkého množství produktů a prostřednictvím unikátních produktů, které jsou těžko sehnatelné nebo se prodávají málo (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 79-80).

Vícestranné platformy jsou spojeny alespoň dvěma vzájemně provázanými segmenty zákazníků. Platforma usnadňuje interakci mezi skupinami zákazníků a tím vytváří hodnotu a přitahuje další uživatele. Tento jev se nazývá síťový efekt. Tento vzor business modelu klade nižší důraz na klíčová partnerství, vztahy se zákazníky a kanály (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 77, 87).

Business model zdarma se vyznačuje tím, že alespoň jedna významná skupina zákazníků neustále profituje z bezplatných nabídek. Tuto skupinu financuje jiná část business modelu nebo jiný zákaznický segment. Výhodou tohoto vzoru je, že podnik oslovuje zákazníky s nabídkou zdarma za pomoci různých marketingových taktik a forem prodeje (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 89, Adámek a Meixnerová, 2022, s. 86).

Adámek a Meixnerová (2022, s. 88-89) definují **otevřený business model**, jako model, který spolupracuje s externími partnery a využívá externích zdrojů pro inovace. Součástí konceptu otevřeného business modelu jsou principy inovace se zaměřením zvenčí dovnitř a zevnitř ven. Zvenčí dovnitř představuje činnost podniku aktivního vyhledávání externích nápadů pro svou činnost. V případě principu zevnitř ven podnik nabízí své nápady externím partnerům.

2.5 Proces tvorby business modelu

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 248-249) popisují proces tvorby business modelu, který se skládá z pěti fází: mobilizace, porozumění, návrh, realizace a řízení.

Mobilizace spočívá v přípravě na úspěšný projekt návrhu business modelu. V rámci této fáze je nutno vymezit konkrétní cíle projektu, plánovat první tři fáze a sestavit projektový tým. Cílem je pochopit, jak podnik může uspokojit trh, jakými způsoby lze uvést na trh nový výrobek nebo službu, jak se může vylepšit nebo narušit stávající trh a zda je možnost vytvoření zcela nového trhu (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 47).

Cílem fáze **porozumění** je vytvořit informační základnu pro vývoj nového business modelu. V rámci porozumění provádí podnik průzkum a analýzu prvků, které jsou potřebné k návrhu business modelu. Podnik se seznamuje s informacemi o zákaznících, prostředí a technologiích (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 249).

Fáze **návrhu** si klade za cíl generovat a testovat verze business modelu a následně vybrat tu nejvhodnější variantu. Testování probíhá za pomoci brainstormingu, prototypování, vizuálního myšlení a použití vzorů a typologií. Pokud nastanou pochybnosti o business modelu, nastává prostor pro tvůrčí práci a diskusi o tom, co lze vylepšit (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 48).

Realizace je zaměřena na implementaci vybrané verze business modelu v praxi. Při provádění této fáze je nutné se opřít ještě o další dokumenty. Pro úspěšný průběh realizace je prvořadě zapojit dotčené strany a zvládat nejistoty (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 48-49).

Poslední fáze **řízení** spočívá v přizpůsobení a modifikaci business modelu na základě reakce trhu. Podnik v rámci této fáze vytváří řídicí struktury, které slouží ke kontinuálnímu sledování, hodnocení a transformaci business modelu či přizpůsobování trhu (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 249).

2.6 Nové formy business modelů

Adámek a Meixnerová (2022, s. 210-211) přidávají k základním modelům Canvas a Lean Canvas ještě další alternativy využití logiky business modelování.

Díky digitální transformaci se otevřela cesta pro vznik nových podniků a zároveň i pro vznik **digitálního business modelu**. Ten reaguje na dynamiku informačních technologií a je založen na službách, které jsou na trhu nové. Na rozdíl od klasického analogového business modelu má digitální jen šest klíčových prvků, kterými jsou: data, cloud, lidé, společnost, věci a síť.

Další novou formou je **osobní business model**, který je založen na osobním a profesním růstu jedince. Devět základních stavebních prvků, kterými se řídí business model Canvas, bylo přetransformováno pro využití předností a osobnosti člověka (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 216-217).

Třetí odvozenou formou je **provozní model Canvas**, který je rozšířením klasického modelu Canvas na jeho levé straně, která představuje provozní část modelu. Tato forma se řídí technikou s názvem POLISM, odvozeným akronymem klíčových prvků. Těmi jsou: Proces, Organizace, Lokace/umístění, Informace, Suppliers – dodavatelé a Management (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 223-224).

3 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS

Ash Maurya vnímal limity nástroje business modelu Canvas, který byl zaměřený na velké a fungující firmy. Rozhodl se pro jeho úpravu tak, aby jej mohli využívat i ambiciózní nové podniky. Pro potřeby nových podniků bylo nutné vyměnit čtyři políčka v původním business modelu Canvas, a tak vznikl nový nástroj nazvaný Lean Canvas (Srpová, 2020, s. 78).

Lean Canvas je přizpůsoben menším společnostem nebo začínajícím podnikům tak, aby bylo dosaženo maximální rychlosti reakce na změny. Tento nástroj využívá lean logiku, tudíž poskytuje rychlou odezvu a umožňuje vytvořit několik variant a možností business modelů během chvilky. Lean Canvas je jedním z přístupů k inovaci business modelu v případech, kdy je potřeba utvářet inovace pro nový trh (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 36-37).

Svobodová a Andera (2017, s. 65) uvádějí, že Ash Maurya se při navrhování modelu Lean Canvas inspiroval populární metodikou Lean Startup, podle které představují pro začínající podnikatele největší rizika investice času a peněz do produktu, o který není zájem. Lean Canvas pomáhá podnikatelům zamyslet se nad jejich business modelem a najít případné slabiny podnikatelské příležitosti.

Business model Lean Canvas se stejně jako Canvas skládá z devíti prvků, které jsou ale na rozdíl pozměněné a přizpůsobené právě pro nově začínající podnikatele. Tyto prvky jsou graficky znázorněny na plátno, jehož vzor je zobrazen na obrázku 2.

3.1 Problém

Pole č. 1 se zabývá **problémem**. Popisují se zde maximálně 3 problémy, kterými se zabývají naši budoucí či potenciální zákazníci. Je nutné si uvědomit, co zákazníkům na trhu chybí, co postrádají nebo co jim nevyhovuje. Do spodní části tohoto pole se uvádějí způsoby, jak zákazníci dané problémy řeší dnes, tedy jaké jsou **existující alternativy** (Srpová, 2020, s. 78).

3.2 Zákazníci

Pole č. 2 je zaměřeno na **segmenty zákazníků**. Uvádí se zde popis zákazníků a uživatelů, kterým bude podnik nabízet svůj produkt. Ne vždy je zákazník a uživatel tou stejnou osobou, proto je nutné tyto pojmy rozlišovat. Podobně jako u pole č. 1 je i zde podskupina s názvem **první vlaštovky**. Ta představuje zákazníky, kteří budou ochotni koupit nabízený produkt

jako první. Nejčastěji se jedná o lidi, kteří mají nejsilnější potřebu řešit uvedený problém (Svobodová a Andera, 2017, s. 65,67).

3.3 Řešení

Po porozumění problémům a zákazníkům zařazuje Šafrová Drášilová (2019, s. 52) do pole č. 3 **řešení** podniku. Popisují se zde konkrétní a nejdůležitější vlastnosti produktu, které dokáží vyřešit hlavní identifikované problémy.

3.4 Unikátní nabídka hodnoty

Pole č. 4 se zabývá **unikátní nabídkou hodnoty**. V několika větách se zde popisuje, proč by měl zákazník věnovat pozornost právě tomuto podniku. V čem se podnik odlišuje od konkurence a jakou hodnotu dokáže nabídnout zákazníkům. **Srozumitelný popis** je důležitý pro úplně nové produkty nebo služby, které zákazníci ještě neznají. Často se využívá přirovnání, k již existujícím a dobře známým produktům či službám (Svobodová a Andera, 2017, s. 67).

3.5 Cenový model

Srpová (2020, s. 79) zařazuje do pole č. 5 **cenový model**. Jedná se o popis hlavních zdrojů příjmů. Uvádí se zde za co a jak budou zákazníci podniku platit. K odhadu ceny se nejčastěji přistupuje dvěma způsoby. Prvním je nákladový způsob, kdy se sečtou veškeré náklady a přidá se částka, která bude tvořit zisk podniku. Druhým způsobem je hodnotový přístup k cenotvorbě, kdy se podnik snaží zjistit, jakou cenu bude mít produkt pro zákazníka bez ohledu na výši jeho nákladů.

3.6 Cesty k zákazníkům

Pole č. 6 je zaměřeno na **cesty k zákazníkům**, které obsahuje způsoby, jak lze upozornit zákazníky na existenci produktu a přesvědčit je, aby se jej koupili. Volba těchto způsobů se odvíjí od velikosti cílového trhu, počtu zákazníků a od výše nákladů, které je podnik schopen na získávání zákazníků vynaložit (Šafrová Drášilová, 2019, s. 53).

3.7 Struktura nákladů

Adámek a Meixnerová (2022, s. 38) do pole č. 7 zařazují **strukturu nákladů**. Zde se uvádějí všechny variabilní a fixní náklady a určuje se celková struktura nákladů. Z toho lze následně kalkulovat bod zvratu a další analýzy na maximalizaci příjmů a optimalizaci nákladů.

3.8 Klíčové ukazatele

Pole č. 8 se zabývá **klíčovými ukazateli**, které dávají podniku zpětnou vazbu, že je na správné cestě. S rozvojem podnikání se tyto ukazatele mění. Na začátku jsou důležité ukazatele hodnoty, později podnik přesouvá svou pozornost na ukazatele zdroje růstu (Svobodová a Andera. 2017, 67-68).

3.9 Neférová výhoda

Poslední pole obsahuje **konkurenční či neférovou výhodu**. Ta představuje něco, co podniku pomáhá udržet náskok před ostatními konkurenty. Jsou zde popsány věci, které nelze snadno okopírovat nebo koupit, a které podniku vytvářejí bariéry před existující nebo nově vznikající konkurencí (Srpová, 2020, s. 80).

Problém 1 Existující alternativy	Řešení 3 Klíčové ukazatele 8	Unikátní nabídka hodnoty 4	Neférová výhoda 9 Cesty k zákazníkům 6	Zákazníci 2 První vlaštovky
Struktura nákladů 7			Cenový model 5	

Obrázek 2 Plátno Business modelu Lean Canvas

(zdroj: vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019, s. 50)

4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Při tvorbě business modelů je důležité zohlednit podnikatelské prostředí, které se často mění vlivem vnitřních a vnějších faktorů. Toho lze docílit za pomoci analýz prostředí podniku, která má přímý i nepřímý vliv na samotné řízení podniku, jeho zaměstnance a finance. Ne všechny faktory může podnik ovlivnit, proto je důležité tyto změny sledovat a snažit se minimalizovat jejich důsledky (Adámek, Meixnerová, 2022, s. 155).

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě oblasti, a sice na vnější (externí) a vnitřní (interní). Vnější prostředí zahrnuje makroprostředí, které není podnikem ovlivnitelné, a mezoprostředí, které podnik může ovlivnit pouze z části za pomoci marketingových nástrojů. Vnitřní prostředí bývá také označováno jako mikroprostředí a podnik jej může přímo ovlivnit svými činnostmi (Fotr a kol., 2020, s. 56).

Pro podrobnější zkoumání podnikatelského prostředí se využívá řada nástrojů. Mezi ty nejznámější patří PEST analýza, která zkoumá makroprostředí, tedy vnější faktory ovlivňující podnik. Další analýza se nazývá Porterův model pěti konkurenčních sil, který je zaměřen na mezoprostředí. Mikroprostředí se z části věnuje SWOT analýza, která je specifická v tom, že propojuje vnitřní a vnější prostředí podniku.

4.1 PEST analýza

Základní analýzou zkoumající makroprostředí je PEST analýza, která je pojmenovaná podle prvních písmen oblastí dotýkajících se strategického záměru firmy. Občas bývá tato analýza rozšířena ještě o další oblasti, proto je někdy nazývána také jako PESTLE. Tento nástroj tedy analyzuje politické, ekonomické, sociální, technologické a popřípadě legislativní a ekologické prostředí.

Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 87) je **politické prostředí** úzce spjato s prostředím ekonomickým, ale i sociálním. V rámci politiky je pro podnik důležitá aktivita a postoje politických a vládních vůdců. Vláda totiž může ovlivňovat podnikatelské aktivity každého podniku.

Hučka (2021. s. 64) ve své publikaci uvádí, že jsou podnikatelské příležitosti ovlivňovány podle třech dimenzí. Těmi jsou politická svoboda, vlastnická práva a decentralizace moci. Politická svoboda povzbuzuje podniky tím, že usnadňuje ekonomickou aktivitu obyvatel, existuje volná směna informací a je umožněno vytváření nových podniků. Vlastnická práva představují práva podniku vlastnit a směňovat aktiva. Dosažení vysokého

využití podnikatelských příležitostí je zajištěno na základě silných vlastnických práv a právního stát, který je jejich klíčovou složkou. Třetí dimenzí je decentralizace moci, resp. decentralizovaný tržní systém, který je založen na účinném využití jednotlivých informací v držení různých aktérů. Decentralizovaný tržní systém je v mnoha ohledech pro podniky lepší než ten centralizovaný.

Důležitou roli v neustálém vývoji podniku hraje stav **ekonomiky**. V případě klesající tendence ekonomiky a růstu nezaměstnanosti by se měl podnik snažit udržet své zaměstnance důslednějším vedením a podporováním. Aby podnik i přes tuto situaci dosahoval zdrojů příjmů, měl by změnit například podnikové procesy. Na druhou stranu, pokud je země nebo trh, na kterém podnik působí, ve špatné ekonomické situaci, nemusí být schopen přežít ani dobře vedený podnik snažící se bojovat s těmito nepříznivými podmínkami (Adámek, Meixnerová, 2022, s. 166).

Fotr a kol. (2020, s. 58-59) má ve své publikaci vyjmenovány základní sledované faktory v ekonomickém prostředí. Jsou jimi například míra ekonomického růstu, inflace, úrokové sazby, daně a jejich vývoj, kurzy měn, míra nezaměstnanosti, ceny jednotlivých komodit, vládní pobídky, průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj, dopad vývoje ekonomického cyklu, vývoj spotřeby obyvatel apod.

Do **sociálního prostředí** se řadí sociální postoje, víra a hodnoty, které podnik uplatňuje. V souhrnu tyto postoje představuje podniková kultura, která je v rámci sociálního prostředí analyzována. Do podnikové kultury spadá dále úroveň inteligence a vzdělání podnikových pracovníků, která je v současné době zajištěna v rámci permanentně se učící organizací (Váchal a Vochozka, 2013, s. 74, 88).

Kromě zmíněných faktorů, které se týkaly především vnitřní podnikové kultury, jsou PEST analýzou zkoumány především faktory, které se nacházejí mimo prostředí podniku. Do vnějších faktorů sociálního prostředí se řadí například demografický vývoj populace, porodnost, míra vzdělanosti obyvatelstva, délka pracovní doby, odchody do důchodu, životní úroveň a životní styl, tradice, náboženství apod. (Fotr a kol., 2020, s. 58).

Hučka (2021, s. 67) říká, že **technologické prostředí** ovlivňuje podnikatelskou aktivitu v postupném zdokonalování výrobních metod, materiálů a konstrukcí výrobků. Zdrojem podnikatelských příležitostí je předvídaní technických a technologických změn, které mohou za působení podniku nastat. Také výrobní a technologické inovace a nové vědecké poznatky mohou představovat pro podnik nové podnikatelské příležitosti.

V rámci technologického prostředí se analýza zaměřuje na obecné technologické trendy, na stav energetickou a dopravní infrastrukturu, na úroveň ochrany duševního vlastnictví, na vládní výdaje na výzkum a vývoj, na celkovou technickou vyspělost regionu, ve kterém podnik působí apod. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 70).

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je hlavním nástrojem analýzy mezoprostředí. Prvním krokem této analýzy je rozbor odvětví, ve kterém podnik působí nebo kam chce rozšířit svou podnikatelskou činnost. Zkoumají se základní benchmarkingové charakteristiky, které hodnotí konkurenceschopnost firem v odvětví a jejich výkonnost a také vývoj samotného oboru (Fotr a kol., 2020, s. 60).

Šafrová Drášilová (2019, s. 77-78) vysvětluje pět základních skupin subjektů a jejich vzájemné působení v odvětví. Těmi jsou současná konkurence, potenciální konkurence, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci.

Současná konkurence představuje podniky, kteří jsou na trhu a řeší problémy stejným nebo obdobným způsobem. Jaké jsou vztahy mezi konkurenty pak definuje celý trh, který může být na škále od vzájemného respektu a spolupráce až po nelítostnou rivalitu a likvidační boj. Je potřeba vědět, kdo jsou současní konkurenti podniku a kdo jsou jejich zákazníci, počet konkurentů a jejich velikost a síla, v čem jsou dobří, a naopak jejich slabé stránky, jaké jsou vztahy mezi konkurenty apod.

Druhou složkou jsou **potenciální konkurenti**. Rozlišují se dvě skupiny těchto konkurentů. Prvními jsou ti, kteří na trhu ještě nepůsobí, ale uvažují nad vstupem na trh. Zde je možno vycházet z veřejných prohlášení konkurentů, účastí na soutěžích, jejich prezentacích apod. Druhou skupinou jsou ti, které může ke vstupu na trh nalákat úspěch ostatních podniků. V tomto případě se vychází z analýzy bariér a lákadel ke vstupu na trh.

Další analyzovanou částí jsou **poskytovatelé substitutů**, resp. substituční výrobky. Těmi se rozumí výrobky, které mají podobné nebo stejné vlastnosti, jako výrobky v oboru, a které uspokojují potřeby zákazníků. Snadnost, s jakou zákazníci mohou substitut využívat ovlivňuje konkurenceschopnost těchto substitučních výrobků. K odlišení substitutů uplatňují poskytovatelé výrobků cenovou politiku, garanci, servis a poskytované poradenství (Fotr a kol. 2020, s. 62).

Dodavatelé představují důležitý článek, bez kterého se žádný podnik neobejde. Při hledání vhodného dodavatele nastává problém tehdy, kdy je málo dodavatelů nebo je pouze jeden, což znamená, že si může neomezeně diktovat cenu a podmínky. Další komplikací mohou být situace, kdy podnik vynaloží velké náklady na spolupráci s dodavatelem a kdy cena dodávaného zařízení, materiálu či služby výrazně ovlivňuje cenu finálního produktu podniku (Šafrová Drášilová, 2019, s. 80).

Poslední analyzovanou silou jsou **zákazníci**. Ti posuzují obchodní podmínky, flexibilitu dodavatele a vstřícnost jednání. Rozhodujícími faktory pro vyšší intenzitu konkurence jsou nízký počet zákazníků, jiné alternativy dodávek, nižší stupeň odlišnosti výrobků a vyšší cenová citlivost zákazníků (Fotr a kol., 2020, s. 61). Riziko spojené se zákazníky roste v případě, když je málo zákazníků nebo pouze jeden, když má zákazník možnost odejít ke konkurenci a když není možné vyjednávat o podmínkách uzavření obchodu (Šafrová Drášilová, 2019, s. 81).

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza rozděluje klíčové faktory do čtyř skupin, kterými jsou silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Název analýzy je odvozen od prvních písmen anglických pojmenování těchto skupin. Silné stránky představují pozitivní a slabé stránky negativní faktory, které může podnik přímo ovlivnit. Na druhou stranu příležitosti jsou příznivými a hrozby nepříznivými externími faktory, které nelze bezprostředně ovlivnit podnikem (Karlíček, 2018, s. 238).

Váchal a Vochozka (2013, s. 432) SWOT analýzu popisují jako nástroj, který ohodnocuje podnik a je snadno použitelný a užitečný k popsání celkové situace podniku. Zaměřuje se na vyzdvižení těch silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou pro podnik strategicky významné.

Rickman (2021, s. 155) definuje **silné stránky** jako něco, v čem je podnikatelská činnost analyzovaného podniku nejlepší. Zda má podnik nějaké duševní vlastnictví, speciální schopnosti nebo finanční zdroje. Karlíček (2018, s. 238) mezi silné stránky podniku zařazuje například kvalitní distribuční síť, vysokou hodnotu značky, velký marketingový rozpočet, vysokou ziskovost produktu podniku, vysokou hodnotu produktu, technologickou úroveň podniku apod.

Slabé stránky představují něco, v čem analyzovaný podnik není dobrý. Jsou to důvody, proč zákazníci nekupují nabízené produkty. Do slabých stránek například spadají nevyužité kapacity, slabá pozice na trhu, vysoké náklady ve srovnání s konkurencí, nejasný strategický záměr, nedokonalá distribuční síť, nedostatečné marketingové schopnosti, zaostávání ve výzkumu a vývoji, nízké manažerské dovednosti apod. (Rickman, 2021, s. 155, Váchal a Vochozka, 2013, s. 433).

Příležitosti pro podnik znamenají externí změny, které lze využít pro svůj prospěch. Představují například vývoj nových technologií, změny v kupní síle, demografické trendy, oslabení konkurence, změny životního stylu a zákaznických preferencí, změny v technologickém a právním prostředí apod. Také se mezi příležitosti mohou řadit slabé stránky konkurentů, které mohou představovat přínos pro analyzovaný podnik (Rickman, 2021, s. 155, Karlíček, 2018, s. 238).

Do **hrozeb** Váchal a Vochozka (2013, s. 433) řadí například měnící se potřeby a vkus zákazníků, pomalý růst trhu, nižší náklady konkurentů, rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, nepříznivý vývoj směnných kurzů a obchodních politik, rostoucí prodeje substitučních výrobků apod.

Nejdůležitější fází SWOT analýzy je však její vyhodnocení. To spočívá v provázání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Následně vzniknou čtyři základní vazby, které se dále vyhodnocují. Díky tomu může podnik získat několik návodů, jak pracovat se svými silnými a slabými stránkami v souladu se situací na trhu (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce je na základě literární rešerše zaměřena na odborné vysvětlení a definování všech potřebných pojmů a postupů, které se vztahují k tématu diplomové práce.

Prvním krokem je definování základních pojmů co se týče oblasti podnikání, a to podnikatel, podnik a samotné podnikání. Dále je zde vysvětleno, jaké jsou právní formy podnikání. U podnikání fyzických osob je uvedeno, jaké jsou druhy živností a co je vše nutno splnit, aby podnikatel získal živnostenské oprávnění. U podnikání právnických osob jsou vypsány jednotlivé druhy společností a podniků a jejich stručný popis.

Další kapitola se zabývá tématem business modelu a podnikatelského plánu. Oba tyto pojmy jsou zde definovány a je také vysvětlen rozdíl mezi nimi. Jelikož se v diplomové práci nevyužije business model Canvas, je v této kapitole popsán pouze nejdůležitějšími body. Dále jsou zde uvedeny vzory business modelů a proces jejich tvorby. Díky inovacím a novým postupům jsou vytvořeny i nové formy business modelů, kterým se věnuje poslední část této kapitoly.

Stěžejní kapitolou teoretické části je ta, která se zabývá business modelem Lean Canvas, jež je následně využit v projektové části diplomové práce. Je zde popsán každý stavební prvek tohoto business modelu a postup jeho sestavení.

Poslední část je věnována analýzám prostředí podniku. Vnější prostředí a faktory, které podnik nedokáže sám ovlivnit, zkoumá PEST analýza, u které jsou vysvětleny jednotlivé oblasti z okolí podniku. Také jsou zde popsány části analýzy konkurence, kterou představuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Poslední vysvětlenou analýzou je SWOT analýza zkoumající vnitřní i vnější prostředí podniku.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

K vytvoření kvalitního a životaschopného business modelu a k úspěšnému fungování podniku je potřeba v první řadě analyzovat podnikatelské prostředí. V této kapitole je provedeno zkoumání vnějšího prostředí podniku za pomoci PEST analýzy. Následně je provedena analýza poptávky a nabídky a analýza konkurence na základě Porterova modelu. Poslední část této kapitoly je věnována SWOT analýze.

6.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá celkem čtyři oblasti, a to politickou, ekonomickou, sociální a technologickou a v nich faktory, které mohou analyzovaný podnik ovlivnit.

6.1.1 Politické faktory

Mezi hlavní politické faktory ovlivňující nejen nově vznikající podniky, ale i celé obyvatelstvo České republiky, spadá ruská invaze na Ukrajinu a nedávná volba prezidenta Spojených států amerických. V roce 2022 vypukl spor na Ukrajině, který bohužel i za snahy mnoha diplomatů stále přetrvává. Tato situace ovlivnila podnikatele hlavně nejistotou v budoucnost, v případě, kdyby se spor rozšířil do dalších zemí. V souvislosti s konfliktem byly podniky dále ohroženy zvyšováním cen energií a komodit, ale dnes už je tato hrozba úspěšně zažehnána. Nově zvolený prezident Spojených států amerických krátce po uvedení do funkce zveřejnil návrhy na zavedení cel vůči Kanadě, Evropské unii a Číně, což může do budoucna značně ovlivnit ekonomiky v EU.

S politickou oblastí úzce souvisí i legislativa, tudíž právní předpisy, zákony a směrnice, kterými se obyvatelé státu musí řídit. Mezi základní právní předpisy, které musí dodržovat každý ekonomický subjekt, se řadí občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákon o živnostenském podnikání, zákoník práce, zákon o účetnictví atd. Co se týče konkrétně psí školky či jakékoliv verze hlídání psů nebo jiných zvířat, je nutno se řídit i jinými zákony. Tím prvním je zákon č. 246/1992 Sb. Zákon České národní rady na ochranu zvířat proti týrání a zákon č. 501/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 246/1992 Sb. Tyto zákony zakazují týrání zvířat a jeho propagaci. Účelem zmíněného nařízení je chránit zvířata před týráním či poškozováním jejich zdraví člověkem. Dále by se měl tento druh subjektu řídit zákonem č. 166/1999 Sb. veterinárním zákonem. Ten zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a stanovuje, co to je veterinární péče a jaké jsou povinnosti chovatelů.

6.1.2 Ekonomické faktory

Jen co se Česká republika zotavila z pandemie Covid-19, otrásla českou ekonomikou ruská invaze na Ukrajinu a následně volby prezidenta Spojených států amerických. Tyto situace se promítly do všech oblastí ekonomiky ČR. Hlavními ekonomickými faktory, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit business model, jsou hrubý domácí produkt, inflace a míra nezaměstnanosti.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je zde analyzován pro období od roku 2020 do roku 2024. Vývoj HDP v České republice v tomto období následně znázorňuje obrázek 3.

Rok 2020 pro světové ekonomiky znamenal hluboký synchronizovaný propad zapříčiněný pandemií koronaviru. HDP tak byl o 5,6 % nižší než v roce 2019. Za tímto celoročním poklesem stály spotřební výdaje domácností, výdaje na tvorbu kapitálu, ale i zahraniční poptávka. Kladný vliv na HDP měly výdaje vládních institucí (Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020, 2021).

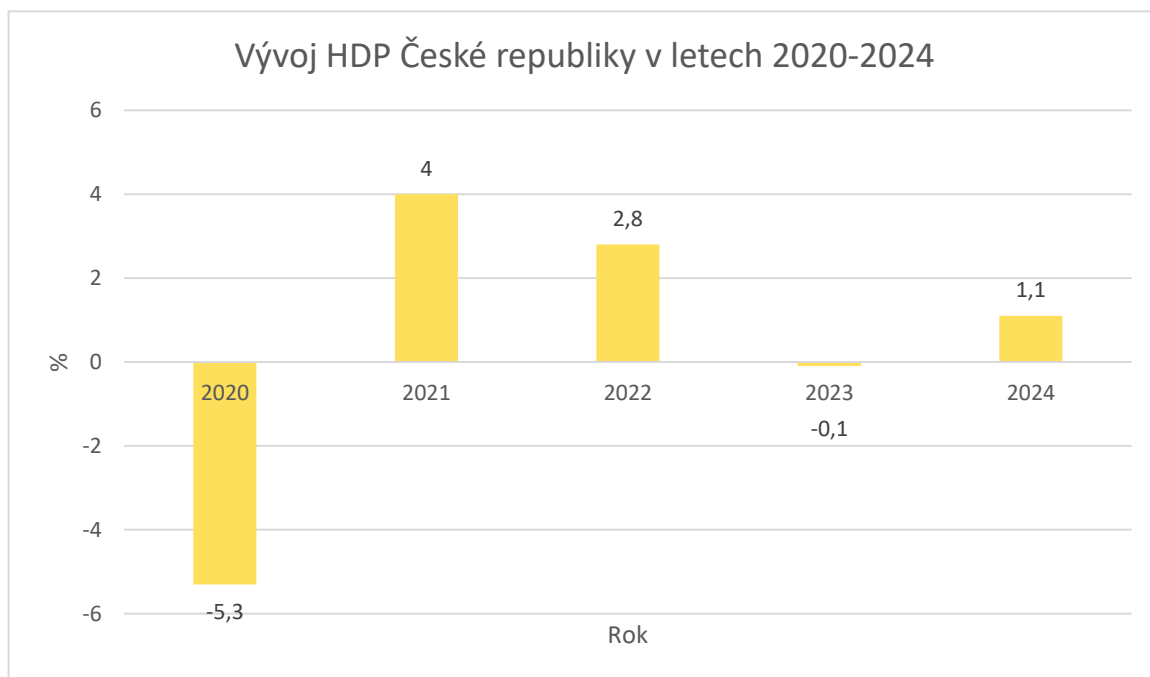
Podle Českého statistického úřadu činil hrubý domácí produkt v roce 2021 3,3 %. Výdaje na konečnou spotřebu domácností a změna stavu zásob stály za celoročním růstem HDP v ČR. Také výdaje vládních institucí a tvorba kapitálu měly pozitivní vliv na českou ekonomiku. Negativně však působila zahraniční poptávka (Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2021, 2022).

HDP se v roce 2022 zvýšil odhadem o 2,3 %. Výdaje domácností mírně klesly, především kvůli zprísnění měnové politiky a razantnímu nárůstu životních nákladů, kdy hlavní roli hrály ceny energií. Ekonomický růst byl zajištěn investicemi do fixního kapitálu a zesílenou akumulací zásob (Makroekonomická predikce – leden 2023, 2023).

V roce 2023 hrubý domácí produkt s největší pravděpodobností klesl o 0,6 %. Kvůli vysoké inflaci se dále snížila reálná spotřeba domácností. Slabší akumulace zásob zapříčiněná dokončováním rozpracované produkce citelně oslabila ekonomiku České republiky. Export byl podpořen odezněním problémů v dodavatelských řetězcích, ale dovoz vzhledem k celkově slabé domácí poptávce zůstal utlumený (Makroekonomická predikce leden 2024, 2024).

Podle makroekonomické predikce za leden 2025 Ministerstva financí České republiky (2025) se HDP za rok 2024 pravděpodobně zvýšil o 1,1 %. To bylo zapříčiněno odezněním

vysoké inflace, které se promítlo do nárůstu reálného disponibilního důchodu domácností a jejich spotřebních výdajů. Růst ekonomiky dále podpořilo saldo zahraničního obchodu.



Obrázek 3 Vývoj HDP České republiky v letech 2020-2024

(zdroj: vlastní zpracování dle mfcz.cz, 2025)

Inflace

Průměrná míra inflace v České republice byla sledována v období od roku 2020 do roku 2024. Její vývoj pak znázorňuje obrázek 4.

Kvůli pandemii v roce 2020 průměrná míra inflace dosáhla 3,2 %. Viditelně se zpomalil meziroční růst spotřebitelských cen a vrátil se pod hranici tolerančního pásma inflačního cíle České národní banky. Současně se zpomalil i růst cen potravin (Makroekonomická predikce – leden 2021, 2021).

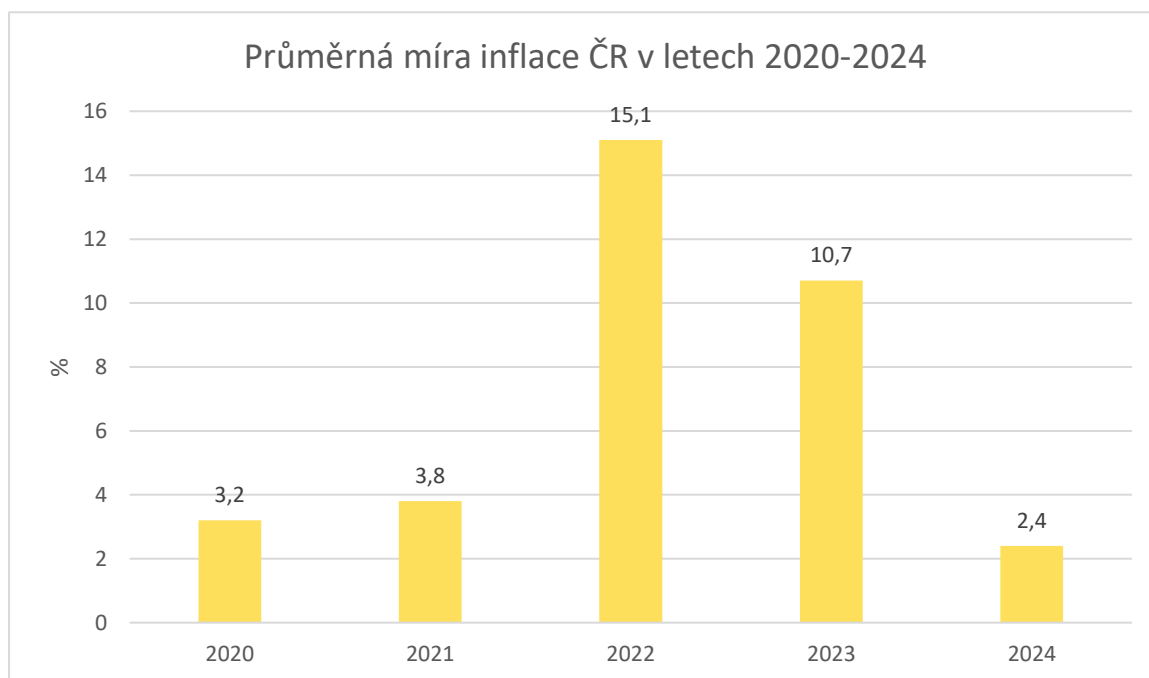
V roce 2021 vzrostla cenová hladina meziročně o 6,6 %. Následkem bylo další zrychlování inflace, která se nacházela vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle České národní banky. Průměrná míra inflace tak v roce 2021 dosáhla 3,8 %. Od roku 2008 šlo o nejvyšší průměrnou míru inflace v České republice (Král, 2022).

Podle Makroekonomické predikce Ministerstva financí České republiky za leden 2023 byla v roce 2022 vysoká inflace, která zpomalovala ekonomický růst a snižovala životní úroveň obyvatel ČR. Posilovaly ji domácí poptávkové tlaky, které byly následně tlumeny zvýšením měnověpolitických sazeb a posílením kurzu koruny. Ke konci roku míra inflace

výrazně poklesla díky energetickému úspornému balíčku. Průměrná míra inflace za celý rok dosáhla 15,1 %.

V roce 2023 se česká ekonomika pohybovala na hraně recese. Inflace pokračovala ve zpomalování ekonomického růstu a snižování životní úrovně obyvatel. V průběhu roku však míra inflace rychlým tempem klesala, a nakonec v průměru dosáhla 10,7 % (Makroekonomická predikce – leden 2024, 2024).

Co se týče průměrné míry inflace v roce 2024, dosahovala hodnoty 2,4 %, což bylo o 8,3 procentního bodu méně než v roce předchozím (Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2024 byla 2,4 %, 2025). Zároveň byla od roku 2017 druhá nejnižší, kdy inflace v roce 2018 dosahovala 2,1 %. V České republice se tedy v roce 2024 podařilo znova obnovit cenovou stabilitu (Inflace u 2% cíle, cnb.cz, 2025).



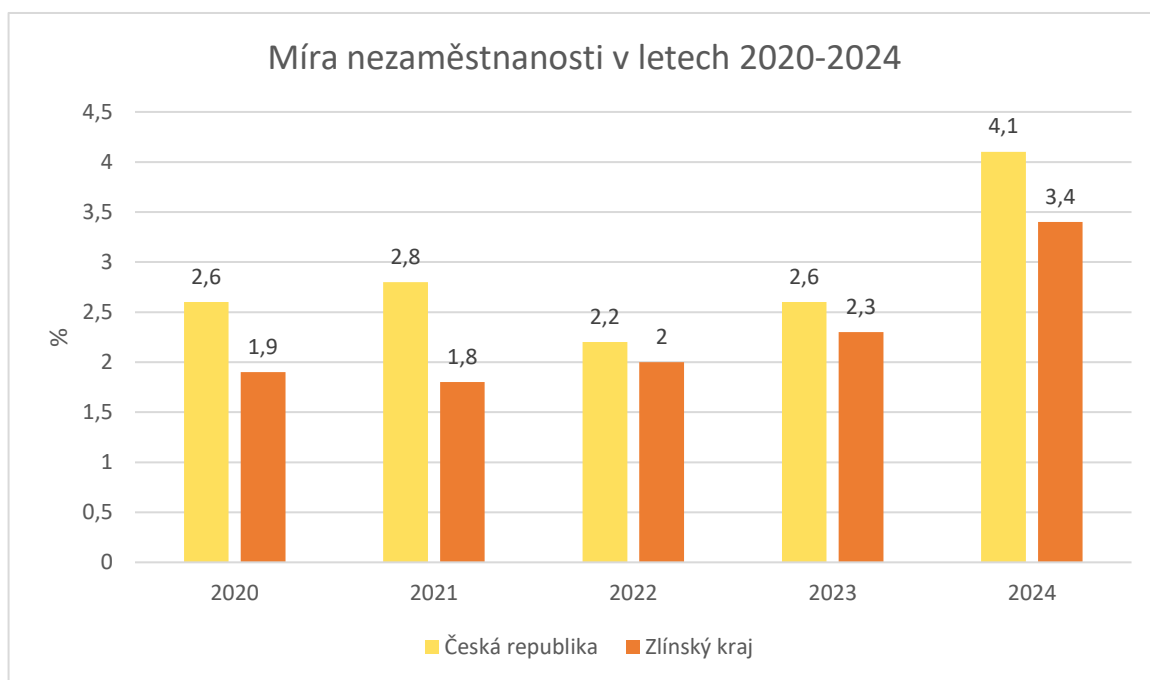
Obrázek 4 Průměrná míra inflace ČR v letech 2020-2024

(zdroj: vlastní zpracování dle mfcz.cz, 2025)

Míra nezaměstnanosti

Porovnání vývoje míry nezaměstnanosti v České republice a ve Zlínském kraji v letech 2020-2024 znázorňuje obrázek 5. V roce 2020 byla nezaměstnanost v ČR ve výši 2,6 %, zatímco ve Zlínském kraji dosahovala pouze 1,9 %. Následující rok se za celou republiku nepatrně zvýšila na 2,8 %, avšak ve Zlínském kraji ještě o jednu desetinu procenta klesla na 1,8 %. Míra nezaměstnanosti v ČR v roce 2022 zaznamenala nejnižší hodnotu, a to 2,2 %.

Zlínský kraj na tom byl poněkud hůře, jelikož si pohoršil z 1,8 % na 2 %. V roce 2023 byl zachycen růst nezaměstnanosti jak v celé republice, tak i ve Zlínském kraji. Nejhorší na tom však byla situace v roce 2024, kdy dosáhla míra nezaměstnanosti v ČR 4,1 % a ve Zlínském kraji 3,4 % (Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr, 2024, Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2024, 2025).

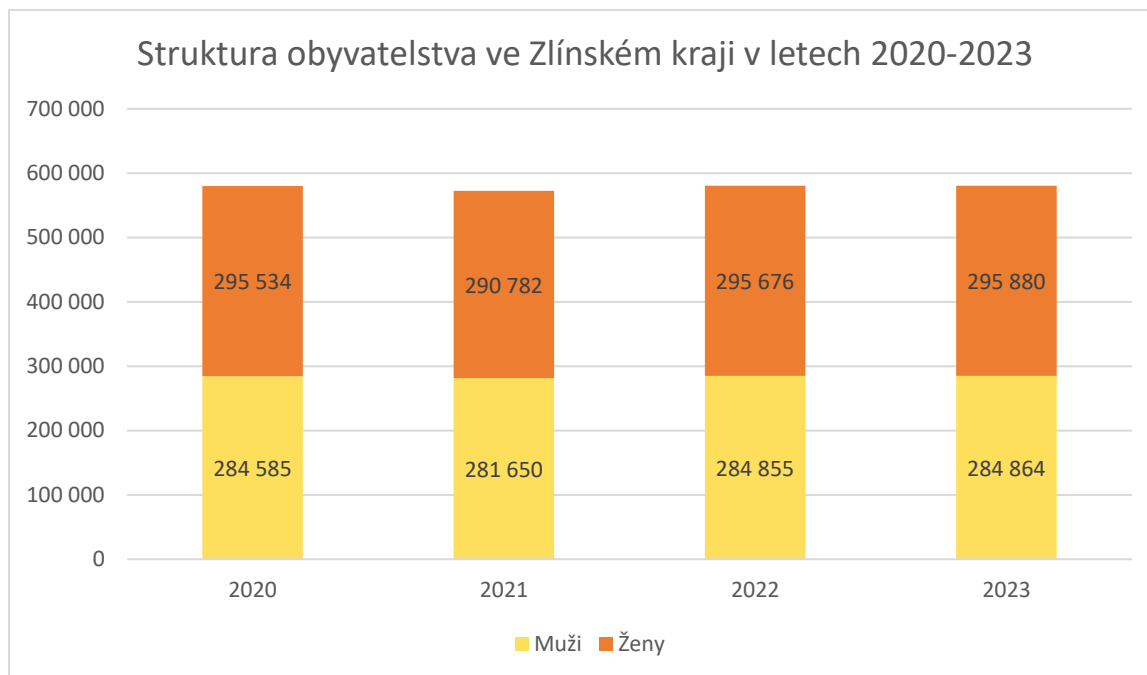


Obrázek 5 Míra nezaměstnanosti v letech 2020-2024

(zdroj: vlastní zpracování dle czco.cz a csu.cz, 2024)

6.1.3 Sociální faktory

Do sociálních faktorů se řadí především struktura obyvatelstva. Jelikož je umístění zamýšleného podniku ve Zlíně nebo jeho okolí, je analyzován počet obyvatel pouze ve Zlínském kraji. A to v období od roku 2020 do roku 2023, jelikož pro rok 2024 ještě nejsou k dispozici žádná data. Tento vývoj je znázorněn na obrázku 6, kde lze vypočítat, že se v letech 2020, 2022 a 2023 počet obyvatel pohybuje okolo 580 tisíc s tendencí lehkého růstu. Pouze v roce 2021 byl zaznamenán výkyv, který značil snížení počtu obyvatel přibližně na 572,5 tisíce. Co se týče podílu mužů a žen na celkovém počtu obyvatel ve sledovaném období, tak se pohybuje víceméně ve stejné výši. Žen je ve Zlínském kraji přibližně o 10 tisíc více než mužů.



Obrázek 6 Struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji v letech 2020-2023

(zdroj: vlastní zpracování dle czco.cz, 2024)

Dalším sociálním faktorem je migrace ukrajinských obyvatel do České republiky, která je způsobena konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou. Jelikož je Zlínský kraj na hranici se Slovenskem, a tudíž i nejbližší k Ukrajině, byl prvním místem, kde se ukrajinští uprchlíci v roce 2022 objevili. Toho roku zde bylo podle Českého statistického úřadu evidováno 16 566 Ukrajinců. Což byl velký skok v porovnání s rokem 2021, kdy ve Zlínském kraji pobývalo 3 414 Ukrajinců (Cizinci ve Zlínském kraji v roce 2023, 2024).

Pro business model jsou však důležitějšími faktory než struktura obyvatelstva, spíše počet lidí, kteří vlastní psa a počet registrovaných psů. Tyto faktory jsou dále zkoumány v kapitole 6.2, která se zaměřuje na analýzu poptávky a nabídky.

6.1.4 Technologické faktory

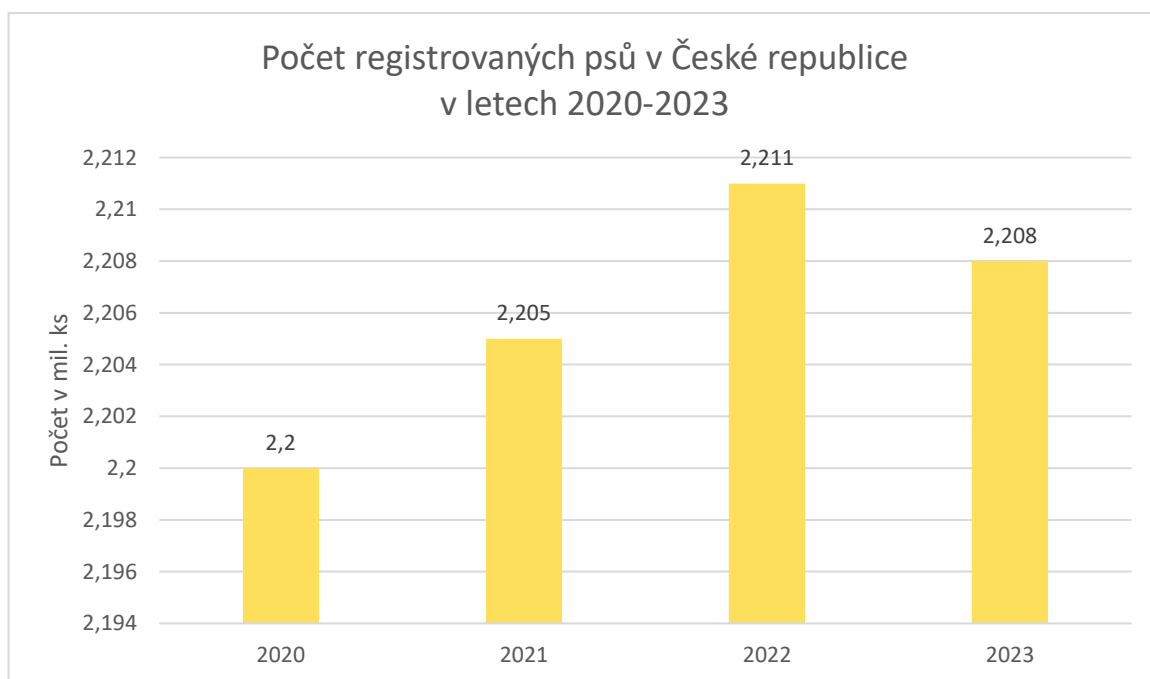
Hlavním technologickým faktorem, který může ovlivnit business model je výzkum a vývoj ve Zlínském kraji. V roce 2022 dosáhly celkové výdaje na výzkum a vývoj v České republice výše 133,3 mld. Kč, které oproti roku 2021 vzrostly o 9,3 %. Ve Zlínském kraji byla výše těchto výdajů 4,3 mld. Kč a byl zaznamenán meziroční nárůst o 12,1 % oproti roku 2021. Přibližně 90 % výdajů na výzkum a vývoj ve Zlínském kraji bylo vynaloženo v podnikatelském sektoru (Výzkum, vývoj a informační technologie v mezikrajském srovnání, 2024).

Přínosem pro technologickou oblast ve Zlínském kraji je bezpochyby Univerzita Tomáše Bati, která do budoucna plánuje spolupráce se zahraničními univerzitami či vznik nových studijních oborů a programů (Vychytil, 2024).

6.2 Analýza poptávky a nabídky

V rámci kapitoly je zkoumána poptávka, již představují obyvatelé vlastníci psy v České republice a konkrétně ve městě Zlín. Od roku 2019 po současnost se podíl lidí, kteří chovají psa pohybuje okolo 40 % ze všech obyvatel České republiky (Češi jsou předními chovateli mazlíčků a jsou ochotni za ně utrácet, 2022, Makwana, 2021). V roce 2023 bylo provedeno statistické šetření, ve kterém se zkoumal podíl domácností vlastních alespoň jednoho psa v zemích Evropské unie. Česká republika se umístila na celkovém čtvrtém místě s podílem 42 % (Share of households owning at least one dog in the European Union in 2023, by country, 2024).

Organizace FEDIAF EuropeanPetFood provádí každoroční průzkumy, co se týče domácích mazlíčků a krmiv. Podle výroční zprávy z roku 2020 byly v České republice chovány 2,2 milionu psů. V následujícím roce byl počet psů v domácnostech na 2,205 milionech. Výroční zpráva z roku 2022 uvádí nárůst vlastněných psů, a to na 2,211 milionů. Následně v roce 2023 počet chovaných psů mírně klesl na 2,208 milionů (Makwana, 2021, Annual report, 2024). Tento trend znázorňuje následující obrázek 7.

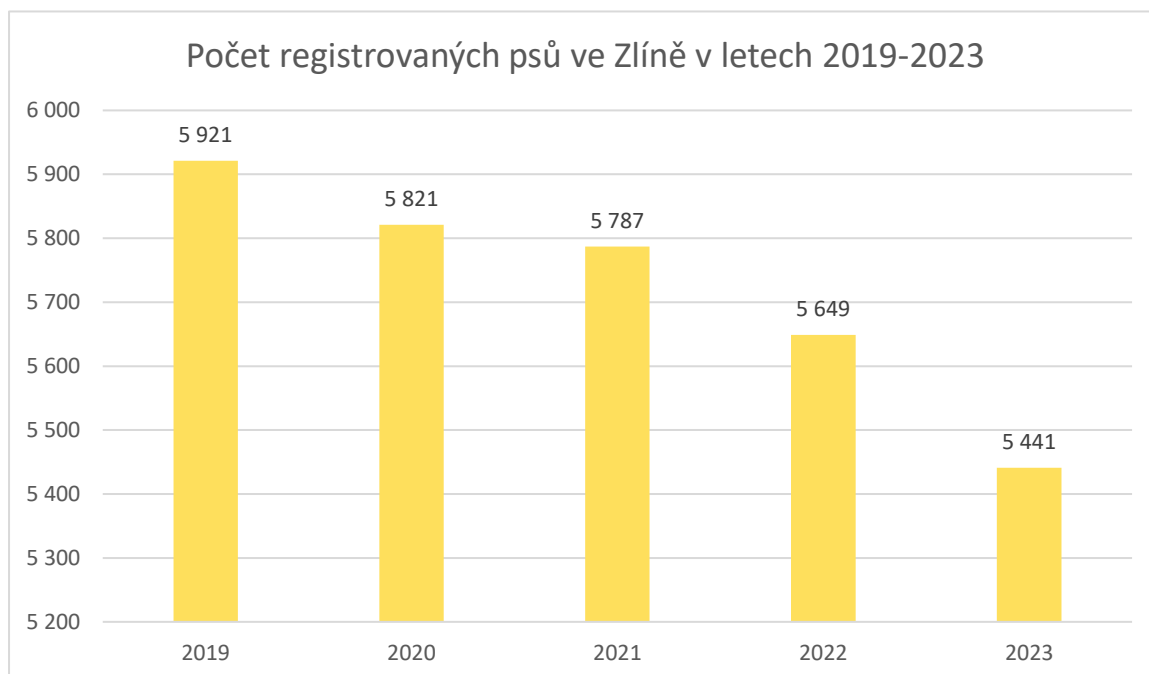


Obrázek 7 Počet registrovaných psů v České republice v letech 2020-2023

(zdroj: vlastní zpracování dle organizace FEADIAF, 2024)

To, že jsou v České republice psi nejoblíbenějším domácím mazlíčkem, vychází ze statistiky Sdružení výrobců potravy pro domácí zvířata, kdy byl v roce 2023 podíl chovaných psů z celkového množství domácích zvířat 55,91 % (Statistické údaje ČR, 2024).

Údaje pro místní trh poskytují výroční zprávy Magistrátu města Zlína. V roce 2019 bylo ve Zlíně registrováno 5 921 psů. V následujícím roce počet psů klesl na 5 821. V roce 2021 bylo registrováno 5 787 psů. Klesající trend potvrzují i údaje z roku 2022, kdy bylo ve Zlíně celkem 5 649 psů a z roku 2023, kdy jich bylo 5 441 (Výroční zpráva Magistrátu města Zlína, 2024). Na obrázku 8 je znázorněný vývoj počtu registrovaných psů pro město Zlín.



Obrázek 8 Počet registrovaných psů ve Zlíně v letech 2019-2023

(zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Magistrátu města Zlína, 2024)

Počet psů se sice na místním trhu snižuje, avšak je stále dostatečně vysoký pro to, aby mohla vzniknout nový podnik poskytující služby hlídání psů. Je ovšem ale nutné kromě poptávky zanalyzovat ještě i nabídku těchto služeb na místním trhu. Tu představují společnosti či lidé poskytující jakoukoliv variantu hlídání psů, kteří jsou více prozkoumání v další analýze s názvem Porterův model pěti konkurenčních sil.

6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pomocí analytického nástroje Porterova modelu pěti konkurenčních sil je zkoumáno mezoprostředí zamýšleného business modelu. Předmětem analýzy jsou současní konkurenti, kteří již působí ve stejném oboru. Dále je vhodné zjistit, kdo může být potenciálním konkurentem na trhu a jaké existují substituty. Součástí analýzy je i určení dodavatelských a zákaznických sil, které mohou ovlivnit zamýšlenou psí školku.

6.3.1 Současná konkurence

Do současné konkurence spadají především subjekty, jejichž hlavní činností je hlídání psů, a které působí buď ve Zlínském kraji nebo přímo ve městě Zlín.

Psihlidani.cz

Prvním konkurentem zamýšleného business modelu je Psihlidani.cz, který sídlí v rodinném domě se zahradou necelé 3 km od centra města Zlína. Jedná se o zavedenou firmu s více než desetiletou praxí v hlídání psů. Nabízí jak denní, tak dlouhodobé hlídání psů v rodinné atmosféře a v útulném prostředí. Další nabízenou službou je pravidelné venčení a kompletní péče zahrnující krmení, péči o srst a dráčky a socializaci s ostatními psy. V případě potřeby je nabízeno také podávání léku, zajištění návštěvy veterináře či pojištění psů. Jako nadstandartní službu firma nabízí tzv. prázdniny pro psa. Jedná se o speciální program nabízený i v Praze a v Brně. Podstatou je zajištění největšího možného komfortu pro pejska během hlídání. Podmínkou je však minimální doba pobytu pejska, a to tři dny. V průběhu hlídání či venčení je zaručena pravidelná komunikace s majiteli prostřednictvím mailu či přes platformu WhatsApp kvůli případnému zasílání fotografií (Psihlidani.cz, 2025).

Podmínkami pro přijetí psa na hlídání jsou splnění základních povinných očkování a aplikace prostředků proti vnějším a vnitřním parazitům. Pes by měl být socializovaný a neměl by být agresivní.

Co se týče ceny za hlídání, je vždy stanovena individuálně, podle množství vyžadované péče, doby pobytu či termínu. Cena se však pohybuje v rozmezí od 500 Kč do 800 Kč za psa na den (Psihlidani.cz, 2025).

Mgr. Kateřina Šmida

Dalším konkurentem, který působí ve Zlíně je Mgr. Kateřina Šmida sídlící necelé 2,4 km od centra města. Nabízenými službami je venčení a hlídání psů v prostorech rodinného domu se zahradou. Venčení je přizpůsobeno každému psovi individuálně, co se týče délky a

intenzity procházky. Během hlídání konkurentka zaručuje tři procházky denně, krmení, neustálý přístup k vodě, hraní a mazlení. Spolu se psy, které Mgr. Kateřina Šmida vlastní, je možnost brát ostatní psy plavat k vodě, jezdit na výlety nebo na pěší túry do hor. V případě potřeby poskytuje další speciální péči a podávání léků. Při každém hlídání či venčení je zaručený kontakt s majiteli psa (Kateřina Šmida, 2025).

Podmínkou pro přijetí psa je platný očkovací průkaz a očkování. Pes by neměl projevoval známky infekční nemoci a neměl by být agresivní vůči lidem nebo jiným psům.

Cena za hlídání je 400 Kč za den, u středních a velkých plemen je pak 450 Kč za den. Za 30minutové venčení je cena 150 Kč, 60minutová procházka stojí 200 Kč. Za každého dalšího psa je nabízena sleva (Ceník hlídání psů, 2025).

Psí hotel Tři tlapky

Třetím konkurentem je Psí hotel Tři tlapky, který se nachází v Oldřichovicích, 13 km od Zlína. Psí hotel nabízí celoroční ubytování v rodinném domě se zahradou. V nabídce jsou jak krátkodobé, jednodenní hlídání, tak i několikadenní pobyty. Zaručeny jsou každodenní procházky, volný pohyb na zahradě a občasné výlety do přírody. Psí hotel přizpůsobuje stravování potřebám a zvyklostem jednotlivých psů a dle pokynů majitele také podává léky. Během pobytu psa je zajištěn pravidelný kontakt s majitelem, kdy Psí hotel podává informace o průběhu hlídání a posílá fotografie. Jako přidanou službu nabízí možnost canicross tréninku pro aktivní psy (Psí hotel Tři tlapky, 2025).

Podmínkami pro přijetí psa na hlídání je především zdravotní stav. Pes by neměl mít infekční zdravotní obtíže a musí být zbaven vnějších i vnitřních parazitů. Dalšími podmínkami jsou přátelská povaha a zvyklost na domácí prostředí.

Cena hlídání je 400 Kč za den na jednoho psa. Druhý pes je se slevou za 350 Kč za den. Při první návštěvě dostane každý majitel 10% slevu. Trénink canicrossu vyjde pro ubytované psy na 100 Kč, pro neubytované psy je cena 200 Kč (Psí hotel Tři tlapky, 2025).

Michal Švajda

Posledním konkurentem je Michal Švajda s manželkou, kteří provozují výcvik psů, ubytování a služby s tím spojené. Působí v obci Lukoveček, který se nachází 11 km od Zlína a o kilometr dál stojí jejich hotel pro psy. V rámci výcviků psů manželé nabízejí několik variant. První variantou je intenzivní výcvik trvající pět týdnů, po které je pes ubytovaný v hotelu. Další variantou je individuální lekce, kdy majitel se psem na výcvik dojíždí. Pro

štěnata a mladé psy nabízejí variantu předvýcviku a také konzultace. Ubytování je k dispozici 365 dnů v roce. Psi jsou ubytováni venku v kotcích nebo vnitřních boxech s vytápěním. Venčení probíhá pouze v prostoru objektu, a to dvakrát až třikrát denně. Konkurent dále nabízí krmení ubytovaného psa buď vlastními granulemi, které dodá majitel nebo granulemi či konzervami, za které si ale účtuje poplatek, Vodu mají psi neustále k dispozici a pokud pes užívá nějaké léky, tak není problém s jejich podáním. V obou případech, jak při výcviku, tak při ubytování, má pes zajištěné pojištění.

Podmínkou ubytování je dobrý zdravotní stav psa bez přenosných chorob, blech a jiných parazitů. Musí mít platné očkování proti vzteklině a dalším nemocem. Cena za ubytování je 220 Kč na jednoho psa za den (Výcvik a ubytování psů, 2025).

Srovnání současné konkurence

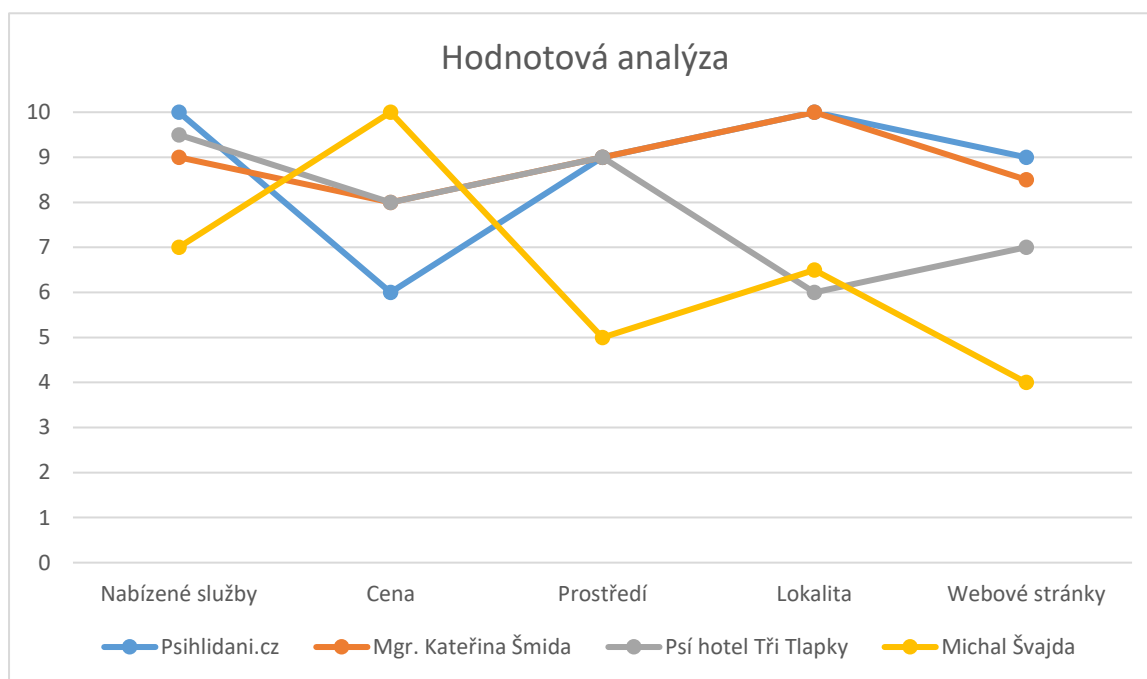
Pro srovnání současných konkurentů zamýšlené psí školky je použita kritériální analýza, kterou znázorňuje tabulka 1. Na základě pěti kritérií jsou ohodnoceni jednotliví konkurenti na škále od 1 do 10, kdy 1 značí nejméně/nejhorsí a 10 představuje nejvíce/nejllepší. Prvním kritériem byly vybrány služby, které konkurent nabízí. Dále se hodnotila cena za tyto služby. Třetím kritériem je prostředí, ve kterém psi tráví čas během hlídání či ubytování. Následně je ohodnocena lokalita a posledním kritériem je vzhled a přehlednost webových stránek. Hodnocení je provedeno na základě individuálních postřehů autorky práce, které získala v průběhu získávání informací o jednotlivých konkurentech.

Tabulka 1 Kritériální analýza

Kritérium	Psihlidani.cz	Mgr. Kateřina Šmida	Psí hotel Tři tlapky	Michal Švajda
Nabízené služby	10	9	9,5	7
Cena	6	8	8	10
Prostředí	9	9	9	5
Lokalita	10	10	6	6,5
Webové stránky	9	8,5	7	4
Celkové hodnocení	44	44,5	38,5	32,5

(zdroj: vlastní)

Na základě tabulky, ve které je provedeno srovnání současné konkurence je vytvořena hodnotová analýza, kterou znázorňuje obrázek 9. Nejvyššího hodnocení dosáhla Mgr. Kateřina Šmida a v těsném závěsu za ní je Psihlidani.cz, což znamená, že jsou oba silnými konkurenty zamýšlené psí školky. Tak vysokého skóre dosáhli hlavně díky lokaci, kterou mají oba téměř v centru města Zlín. Také prostředí a nabízené služby těchto konkurentů byly vysoce ohodnoceny. Psihlidani.cz však dosáhlo nejnižšího skóre u ceny, kterou má ze všech analyzovaných konkurentů nejvyšší. Na třetím místě se umístil Psí hotel Tři tlapky, který má celkem slušné hodnocení, ale kvůli vzdálenosti od Zlína získal na lokaci pouze 6 bodů. Nejnižšího hodnocení dosáhl Michal Švajda, který má sice nejvýhodnější cenu za nabízené služby, ale webové stránky a prostředí, ve kterém jsou psi ubytováni byly nejhorší ze všech zkoumaných konkurentů.



Obrázek 9 Hodnotová analýza

(zdroj: vlastní)

6.3.2 Potenciální konkurence

Analýza potenciální konkurence je velmi složitá, jelikož je těžko dohledatelné, kdo má zájem nebo již usiluje o vstup na trh.

Potenciálním konkurentem může být teoreticky kdokoliv, kdo má lásku ke psům a je schopen se jim celé dny věnovat. Stačí si vyřídit živnostenské oprávnění na chov zvířat a jejich výcvik. Jelikož se jedná o ohlašovací volnou živnost, není nutná odborná způsobilost

ani praxe v oboru. Pro získání oprávnění stačí splnit pouze všeobecné podmínky, kterými jsou bezúhonnost a plná svéprávnost a následné uhrazení správního poplatku.

Jedinou bariérou vzniku nových konkurentů mohou být prostory a dostupný kapitál na jejich zajištění. Není vhodné provozovat hlídání nebo ubytování psů v bytech nebo dokonce v prostorech průmyslového areálu. Psi musí mít dostatek volného místa pro pohyb a samozřejmě nějaký výběh či zahradu, kde mohou vykonat své potřeby.

Síla potenciálních konkurentů je tedy z důvodu neznámosti nulová. Pokud by však nějaký potenciální konkurent existoval, může jeho síla být naopak velmi významná. Hlavně na počátcích podnikání, kdy by se zamýšlenou psí školku bojoval o své místo na trhu a o své zákazníky.

6.3.3 Poskytovatelé substitutů

Téměř pro každý výrobek nebo službu na trhu existují substituty. Ať už je to z důvodu úspěšnosti původního produktu nebo služby, nedostupnosti nebo osobní preference a požadavků zákazníka. Velkou roli hrají v případě substitutů i cena či odlišné vlastnosti produktů nebo služeb.

Poskytovateli substitutů zamýšlené psí školky mohou být lidé, kteří nabízejí nárazové hlídání a venčení psů. V tomto případě se nejedná o žádné organizace, které by se primárně zaměřovaly na tuto činnost, a které by měly vyhrazené a vybavené speciální prostory. Tito lidé nabízejí své služby buď přímo v místě svého bydliště nebo v místě bydliště majitele psa. Také doplňkové služby nejsou v tomto případě tak obsáhlé jako u analyzovaných současných konkurentů. Nevýhodou je, že nabízená doba hlídání psů je převážně o víkendech a není zde možnost zajištění hlídání v akutních případech. Poskytovatelé těchto služeb dále nemají příjmy za hlídání psů jako hlavní zdroj obživy, ale většinou se jedná o tzv. přivýdělky či vedlejší činnosti.

Hodinové sazby poskytovatelů substitutů se pohybují v rozmezí od 80 Kč do 250 Kč. Za delší hlídání jsou pak sazby od 200 Kč za den po 1 200 Kč za den (Hlídání psů a mazlíčků Zlín, 2025). V cenovém porovnání jsou tak analyzovaní konkurenti a zamýšlený business model dostupnější. Právě z důvodu cen a nabídky služeb je síla poskytovatelů substitutů velmi nízká.

6.3.4 Dodavatelé

Jelikož je psí školka subjekt, který nabízí převážně služby, nehraje v tomto případě síla dodavatelů až tak velkou roli. Provoz není na dodavatelích zcela závislý, tak jak je to například u prodejců různého zboží. I přes to je v zájmu podnikatele výběr toho správného dodavatele. Při špatném výběru hrozí riziko opoždění dodávky, nízké kvality zboží nebo v nejhorším případě může dojít i k podvodům. Proto je nutné si vždy zjistit co nejvíce informací o dodavateli, aby se předešlo nějaké špatné zkušenosti ze vzájemné spolupráce.

Pro zamýšlený podnik jsou dodavatelé důležití hlavně v počátcích podnikání, kdy je potřeba zajistit a vybavit prostory pro provozování činnosti. Dodavatelem může být realitní kancelář, pokud jde o koupi provozovny. V případě pronajímaných prostor je dodavatelem jejich vlastník nebo pronajímatel. Dalšími skrytými dodavateli jsou poskytovatelé energií. Jako vybavení je nutno nakoupit nábytek, pelíšky pro psy, misky na vodu a krmivo, vodítka atd. Při provozu je pak využití dodavatelů primárně pro nákup krmiv, pamlsků a hraček.

6.3.5 Zákazníci

U zamýšleného business modelu jsou zákazníky majitelé a jejich psi. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, protože každý majitel chce pro svého psa jen to nejlepší, a tudíž si dá záležet na výběru tohoto nejvhodnějšího poskytovatele hlídání. Na základě provedeného srovnání současných konkurentů je patrné, že konkurenční síly v oboru jsou vysoké. Také existence poskytovatelů substitutů zvyšuje zákazníkům možnosti a varianty, ze kterých si v případě zájmu o hlídání psa mohou vybírat.

Z toho důvodu je důležité, aby se zamýšlená psí školka nějakým způsobem odlišila od všech nabízených možností, ze kterých si mohou zákazníci vybírat. Kromě základních služeb by měla nabízet i něco jiného než ostatní konkurenti na trhu. Například provedením průzkumu by bylo možné zjistit, co zákazníkům u konkurence chybí a co by uvítali. Tato přidaná hodnota může zajistit zamýšlené psí školce výhodu před ostatními konkurenty. Také se nesmí zapomínat na budování dobrých vztahů se zákazníky, aby byli co nejvíce spokojeni s přístupem a nabízenými službami. Dobré vztahy a spokojenost zákazníků zaručuje opakované využívání služeb u stejného poskytovatele a doporučení ostatním zákazníkům, kteří by mohli mít o nabízené služby zájem.

6.4 SWOT analýza

Jelikož se SWOT analýza používá pro zkoumání již existujících subjektů, je v tomto případě provedena pro stávající trh ve městě Zlín.

V rámci SWOT analýzy jsou identifikovány jednotlivé silné a slabé stránky trhu a následně i příležitosti a hrozby, které znázorňuje tabulka 2. V následujících podkapitolách jsou tyto čtyři oblasti více specifikovány.

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• Bohatá nabídka služeb • Nepřetržitý provoz • Individuální přístup ke každému zákazníkovi	• Nízká propagace • Nedostatečné prostory • Málo subjektů v centru města
Příležitosti	Hrozby
• Zvyšující se počet obyvatel/zákazníků • Zvyšující se zájem o služby hlídání psů • Zájem majitelů o socializaci psů • Vytíženější životní styl majitelů psů	• Povolení psů v zaměstnání • Úmrtnost psů • Zvýšení poplatků za psy a ceny krmiv • Zvýšení pořizovacích nákladů a nákladů na veterinární péči

(zdroj: vlastní)

6.4.1 Silné stránky

První silnou stránkou analyzovaného trhu je bohatá nabídka služeb. Každý provozovatel nenabízí pouze strohé hlídání a ubytování psů, ale nabízí ještě další doplňkové služby. Do těchto doplňkových služeb se řadí například venčení psů. Nejde jen o klasické venčení v okruhu stovek metrů od sídla, ale jsou v nabídce výlety do přírody, v létě k vodě nebo dokonce i túry do hor. Další doplňkovou službou je pravidelná komunikace s majiteli a podávání informací či posílání fotek a videí hlídaného psa. Nabízí se i jiné aktivity, například výcvik nebo canicross. Se souhlasem majitelů je psům podáváno krmení a pamlsky, případně

léky. S tím souvisí i další silná stránka, kterou je individuální přístup ke každému zákazníkovi. Všechny nabízené služby jsou přizpůsobovány požadavkům majitelů a povahám hlídaných psů.

Do silných stránek se řadí i nepřetržitý provoz trhu hlídání psů ve Zlíně. Provozovatelé, kteří nabízejí i ubytovací služby, mají provozní dobu 24 hodin denně. Což znamená, že se na ně mohou majitelé psů kdykoliv obrátit, například pokud by nastala situace, že majitel musí náhle odcestovat a nechce psa nechávat doma samotného bez dozoru.

6.4.2 Slabé stránky

Nejslabší stránkou trhu hlídání psů ve Zlíně je jeho nízká propagace. Provozovatelé mají své vlastní webové stránky a někteří i sociální sítě, na kterých ale mnoho aktivity nevytváří. Majitelé psů, kteří by těchto služeb využili, tak musí sami zjišťovat jaké jsou možnosti. Co se týče starší generace, která není v internetovém prostředí tak zběhlá, mohlo by dokonce nastat, že vůbec nemá ponětí o existenci trhu hlídání psů a jeho nabízených službách.

Další slabou stránkou jsou nedostatečné prostory. Existující provozovatelé hlídání psů převážně využívají rodinný dům se zahradou, ve kterém sami bydlí. Pro ubytovací služby na více dní je tato varianta vhodná, ale disponuje nízkou kapacitou. Během hlídání může být maximální kapacita v těchto prostorech okolo desíti psů, což je vzhledem k celkovému počtu psů ve Zlínském kraji nedostačující.

S tím souvisí i slabá stránka trhu hlídání psů, kterou je lokace jednotlivých provozovatelů. V centru Zlína mají provozovnu pouze dva. Ostatní sídlí už mimo město, přibližně ve vzdálenosti desíti kilometrů od centra. Pokud se jedná o jednorázové hlídání či ubytování, neměla by být pro majitele psa taková vzdálenost problémem. Pokud ale majitelé potřebují hlídat psi v době, kdy jsou v zaměstnání, může už nastat komplikace s větší vzdáleností.

6.4.3 Příležitosti

Příležitostí pro trh hlídání psů ve Zlíně může být zvyšující se počet obyvatel ve Zlínském kraji. Více lidí ve městě může znamenat i větší počet zákazníků. V současné době dochází ke změně životního stylu lidí. Je moderní žít zdravě a věnovat se nějaké pohybové aktivitě. I z tohoto důvodu si lidé pořizují psa, aby s ním mohli chodit na procházky, běhat nebo celkově aby je přirozená náтура psa donutila k jakémukoliv pohybu. Dále může narůstat počet zákazníků v případě, kdy žije člověk bez partnera či blízké rodiny. V současnosti je

velká obliba v pořizování psů právě těmito lidmi, hlavně z důvodu, že pes je věrným společníkem.

Druhou příležitostí pro zmiňovaný trh může být zvyšující se zájem o služby hlídání psů a o jejich socializaci. Za touto příležitostí stojí převážně vliv médií a sociálních sítí. Znamé osobnosti zde propagují externí péči o psy z důvodu, aby se předcházelo nechávání psů kdekoliv o samotě. Tato situace je pro psy psychicky náročná, ale hlavně může dojít k nějaké nešťastné události. Ať už by se jednalo o poničení nábytku nebo vybavení bytu, či o zdraví psa. Socializace psa se doporučuje nejlépe už od štěněte, protože pak bude zvyklý na cizí psy a lidi a nebude na ně reagovat agresivně nebo podrážděně.

Se změnou životního stylu souvisí i příležitost, že majitelé psů jsou stále vytíženější. Například z důvodu pracovních povinností, kdy je občas nutno pracovat přesčas. Dále jsou zaměstnání, ve kterých se jezdí na služební cesty anebo se musí absolvovat různá školení. Vytíženost majitelů psů souvisí i s cestováním. V dnešní době je cestování hitem a jen v málo případech je možné si psa brát s sebou.

6.4.4 Hrozby

O služby hlídání psů je zájem hlavně z důvodu nepřítomnosti majitelů ve svých bydlištích. Ať je to z důvodu pracovních povinností, cestování či jakéhokoli jiného důvodu, kdy si majitelé svého psa nemohou vzít s sebou. Proto se jako první hrozba nabízí to, že budou psi povoleni v zaměstnání. Samozřejmě to neplatí u takových zaměstnání, kde by mohli být psi nějakým způsobem ohroženi na životě. Například na stavbách, ve výrobních závodech nebo v průmyslových továrnách. Také tato hrozba nepřipadá v úvahu v zaměstnání, kde je nutno dodržovat hygienická nařízení. To znamená ve zdravotnictví, laboratořích nebo potravinářství. Kde ale hrozba může vzniknout, jsou zaměstnání, ve kterých se psovi nemůže nic stát. Záleží zde pouze na rozhodnutí zaměstnavatele a samozřejmě souhlas ostatních pracovníků. Nejčastějším příkladem může být jakákoliv práce v kanceláři. Také řidiči kamionů by si svého mazlíčka mohli brát s sebou na cesty.

Dalšími hrozbami, které negativně ovlivňují trh hlídání psů ve Zlíně jsou úmrtnost psů a nezájem lidí si pořídit psa nového. S tím souvisí i hrozba zvýšení pořizovacích nákladů na psa. Stejně jak je to u všeho ostatního, i cena štěňat na trhu rychle roste. Pokud se jedná o čistokrevnou rasu, jsou zde náklady na pořízení několikanásobně vyšší než u obyčejného křížence. Také se cena odvíjí od velikosti nebo četnosti rasy. V roce 2023 například štěně

německého ovčáka s průkazem původu stálo od 10 000 Kč do 15 000 Kč. Pro porovnání v roce 2012 byla cena za jeho koupi 9 000 Kč (Nguyenová, 2023, Šimková, 2020).

I nárůst nákladů na veterinární péči je hrozbou, která souvisí s nezájmem lidí o koupi nového psa, protože jde o finančně náročný závazek na několik následujících let. Hrozbou, která potvrzuje finanční náročnost, je dále možné zvýšení každoročních poplatků za psa a zvyšování cen krmiv. Pokud by nastal prudký vzrůst povinných poplatků a ceny krmiv, je zde určitá pravděpodobnost, že si kvůli finanční situaci lidi psa raději nepořídí. Například podle webu Zlin.cz (2023) v nedalekých Otrokovicích byly v roce 2024 po desíti letech zvýšeny místní poplatky za psy, právě kvůli regulaci narůstajícího počtu psů ve městě. Ke zvýšení ceny krmiv může dojít z důvodu inflace či zdražení jakékoliv suroviny, která je v krmivu obsažena. Podle obchodníků krmivo meziročně zdražilo o zhruba 10 až 15 procent. Za základní potřeby tedy v průměru utratí majitelé psa 700 Kč měsíčně, tedy zhruba 8 400 Kč na rok (Nguyenová, 2023).

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě vypracovaných analýz v této části diplomové práce vyplynuly následující závěry pro projektovou část:

- Podnikání v České republice v současné době převážně ovlivňuje politická a ekonomická situace ve světě.
- Podle PEST analýzy počet obyvatel ve Zlínském kraji v posledních letech nepatrně roste, což je pro podnikání dobrá zpráva. Hlavně z důvodu přibývání zákazníků, ale i pracovní síly.
- Při analýze poptávky bylo zjištěno, že trend počtu registrovaných psů ve Zlíně je od roku 2019 sice klesající, ale i přesto bylo v roce 2023 ve Zlíně 5 441 psů. Tento počet je stále vysoký v porovnání s počtem existujících poskytovatelů služeb hlídání psů ve Zlíně a jeho okolí.
- Z výsledků analýzy současné konkurence vyplynulo, že v lokalitě působí pouze dva konkurenti, ostatní konkurence sídlí přibližně 10 km od Zlína.
- Současní konkurenti poskytují své služby v prostorách rodinných domů, ve kterých sami podnikatelé bydlí. Z toho vyplývá, že jejich prostory nemají dostatečnou kapacitu pro zajištění péče většímu množství psů.
- Analýza zákazníků udává, že je zde významná konkurenční síla, jelikož je na trhu více možností poskytovaných služeb a zákazníci si chtějí vybrat tu, která jim bude nejvíce vyhovovat.
- Poskytovatelé substitutů nemají vzhledem k nabízeným službám, ceníku a provozní době významnou sílu vůči zamýšlené psí školce.
- Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že díky sociálním mediím je populární socializace psů a využívání externích služeb jejich hlídání. Také vytíženější životní styl majitelů psů přispívá ke zvyšování poptávky po službách hlídání psů. Lidé častěji cestují nebo zůstávají déle v zaměstnání.
- SWOT analýza dále jednoznačně ukazuje, že hrozbou pro trh hlídání psů je finanční náročnost pořízení a následné péče o psa.

Z výše uvedených závěrů vyplývá, že je na trhu prostor pro nový podnikatelský subjekt, který bude nabízet služby hlídání psů, a tím je psí školka.

8 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Všechny získané informace a poznatky z analytické části budou následně využity pro vypracování projektu, který představuje hlavní cíl této práce. Hlavní motivací pro založení tohoto podniku je na základě výsledků analytické části nízká prostorová kapacita stávajících poskytovatelů a fakt, že na místním trhu neexistuje žádný subjekt se stejným konceptem. Psí školka je totiž založena na principu mateřské školky pro děti, tudíž jsou zde psi na hlídání po dobu, kdy jsou jejich majitelé v zaměstnání. Cílem zamýšleného podniku bude uspokojení poptávky po službách hlídání psů.

Podnik bude založen dvěma osobami, Janem Novákem a Lenkou Sekulovou, jako společnost s ručením omezeným. Společnost bude založena 9. července 2025 sepsáním společenské smlouvy u notáře. Následujícího dne, po zaplacení správního poplatku, společnost získá živnostenské oprávnění a vznikne notářským zápisem do obchodního rejstříku. Hlavní činností podniku bude hlídání psů a péče o ně. Otevírací doba bude pouze přes den od 6:00 do 20:00, noční hlídání psů školka nenabízí, k tomu slouží psí hotely.

Pro usnadnění péče o jednotlivé psy, je nutné, aby o nich personál věděl alespoň základní informace. Před přijetím psa na hlídání majitel vyplní krátký dotazník o tom, jaký pes je, co má rád a jakou péči vyžaduje. Také se zde musí vyplnit zdravotní stav psa, podle kterého se bude personál rozhodovat, zda je vhodné psa přijmout na hlídání či nikoliv. Tento dotazník majitelé obdrží buď při přivedení psa na hlídání nebo jej bude možné vyplnit na webových stránkách psí školky. Pokud pes nemá platný očkovací průkaz, není odčervенý proti vnitřním parazitům, léčí se s infekčním onemocněním nebo není zbaven blecha klíšťat, není možné jej na hlídání přijmout v rámci ochrany ostatních hlídанých psů. Součástí hlídání je i venčení psů, různá cvičení a zábavné aktivity. Pro majitele psů a širokou veřejnost bude v případě zájmu psí školka pořádát také různé workshopy a semináře.

9 TVORBA BUSINESS MODELU

Tato kapitola se věnuje klíčové části celé diplomové práce, kterou je sestavení business modelu. Při sestavování je vycházeno z poznatků a výsledků analytické části této práce. Jelikož se jedná o nově vznikající podnik, je použit nástroj business model Lean Canvas, který navrhl autor Ash Maurya. Tento druh business modelu je podrobněji popsán ve 3. kapitole teoretické části. Skládá se z devíti stavebních prvků, které jsou přizpůsobeny pro začínající podnikatele. Tyto stavební prvky jsou konkrétně pro nově vznikající psí školku popsány v následujících podkapitolách. Výsledné plátno business modelu Lean Canvas psí školky je přiložen v Příloze P I.

9.1 Problém

Problém je první a nejdůležitější téma, které je v počátcích podnikání probíráno. Každý podnik je totiž založen za účelem uspokojování potřeb zákazníků. Proto je nutno vědět, co zákazníci na trhu postrádají či co jim nevyhovuje. A právě tomuto tématu se věnuje první stavební prvek business modelu Lean Canvas.

V případě psí školky problém představuje pro majitele chybějící služba nebo možnost, jak se postarat o jejich psy v době, kdy jsou v zaměstnání nebo mimo své domovy. S tím souvisí i nedostatečná kapacita existujících poskytovatelů těchto služeb, nebo nevyhovující lokalita jejich provozovny.

Dalším problémem je fakt, že pes potřebuje celodenní péči. Nelze jej nechat v bytě bez dozoru, jelikož je to nebezpečné. Hrozí zde poškození vybavení bytu z toho důvodu, že se pes bude nudit a bude si hledat nějakou zábavu. Také může dojít ke zničení například dveří, když se pes bude snažit dostat z bytu a hledat svého majitele. Při tom hrozí vznik úrazu nebo jakékoliv jiné zdravotní komplikace, v nejhorších případech může jít i o život psa a není určitě ideální, aby to zjistil majitel až po tom, co přijde domů z práce. Také není možné nechávat psa minimálně 8 hodin bez vykonání své potřeby.

Existující alternativy

Jako existující alternativy jsou na trhu poskytovatelé služeb hlídání a venčení psů, psí hotely nebo lidé nabízející tyto služby pouze narázově. Bližší popis i celkové srovnání současných konkurentů a poskytovatelů substitutů je provedeno za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil v kapitole 6.3.

9.2 Zákazníci

Po zjištění problému je dále nutno vědět, kdo budou zákazníci vznikajícího podniku, respektive čí potřeby bude psí školka uspokojovat a na koho bude případně cílit marketingovými nástroji.

Hlavním zákaznickým segmentem jsou majitelé psů. Každý, kdo má psa jej potřebuje alespoň jednou za rok pohlídat, protože v současné době není možné být se psem 24 hodin denně. Doba hlídání však není psí školkou nijak definována. Je možné sem dát psa na hlídání na dvanáct hodin, v případě celodenní nepřítomnosti majitele, ale klidně i na jednu či dvě hodiny, kdy si majitel stihne zajít k lékaři nebo na větší nákup.

Podskupinou majitelů psů jsou pracující lidé nebo studenti. Psí školka je totiž zaměřena na celodenní hlídání, tudíž se o psy dokáže postarat po dobu času, kdy jsou majitelé v práci nebo ve škole. Společným rysem všech zákazníků, na které se bude psí školka zaměřovat, je buď místo jejich bydliště anebo sídlo jejich zaměstnání či školy ve Zlíně. To právě z důvodu usnadnění dostupnosti, jelikož psí školka bude sídlit poblíž centra Zlína.

První vlašťovky

Prvními vlašťovkami, které jako první vyzkouší nabízené služby psí školky, budou členové rodiny a známí jednatelů, kteří vlastní psa. Dále to bude umožněno těm majitelům psů, kteří budou v tu chvíli potřebovat akutně hlídání a nebudou mít čas rozmýšlet se nad tím, který z nabízených konkurentů je pro něj nejlepší.

Klíčem k úspěchu je spokojenost těchto prvních vlašťovek, které budou své zkušenosti sdílet s veřejností a tím bude psí školka získávat své první zákazníky.

9.3 Řešení

Jakmile má podnikatel jasno v tom, kdo jsou zákazníci a jaké jsou jejich problémy, následuje stanovení řešení těchto problémů. Řešením pro první problém, kterým je chybějící služba na hlídání psů, když jsou majitelé v zaměstnání nebo mimo své domovy, je to, že psí školka nabízí každodenní hlídání od rána do večera. To znamená, že ráno majitel svého psa přivede do školky a po práci si jej může zase vyzvednout a jít s ním domů. Stejně to tak platí i u majitelů, kteří pracují na odpolední směnu. Před prací pejska přivedou na hlídání a večer si jej odvedou domů. Pevná otevírací doba bude každý den od 6:00 hodin do 20:00 hodin. Avšak pokud budou zákazníci potřebovat ráno přivést psa dřív nebo večer později

vyzvednout, po předchozí domluvě psí školka těmto požadavkům dokáže vyjít vstříc. Vždy v provozovně někdo z personálu bude, kdo se o psa po tu dobu postará.

Dalším problémem byly nedostatečné prostory a s tím i související nízké kapacity současných poskytovatelů těchto služeb. Psí školka na to reaguje vlastní provozovnou, která disponuje velkými vnitřními prostory i dostatečným venkovním výběhem. Kapacita provozovny je tak minimálně dvaceti psů v rámci jednoho hlídání. Samozřejmě tady záleží na rasách a velikostech hlídaných psů.

Řešením pro problém nutnosti celodenní péče pro psy je zaměstnání kvalitního personálu. Ten je schopen poskytnout každému pejskovi takovou péči, jakou si vyžaduje. Personál psí školky také zajišťuje aktivity pro hlídané psy, aby se nenudili a byl pro ně čas strávený ve školce nějak prospěšný. Ať už by se jednalo o výcviková cvičení, agility, aportování nebo trénování smyslů za pomoci pamlsků. Samozřejmě je součástí vybavení provozovny velké množství pelíšků, tudíž kdykoliv si bude chtít pes zdřímnout, nebude jej personál nutit do žádné aktivity.

Pokud by některým psům výběh psí školky nestačil, jsou zde možnosti i venčení. Je tak psům zajištěn dostatečný prostor pro vykonání jejich potřeb. Aktivní psi si zase během venčení mohou vybit svou energii, kterou si v prostorech školky nevybijí. Pro méně aktivní pejsky by pro vykonání potřeb stačily procházky po okolí psí školky. Ti, co se potřebují vybouřit, budou moci chodit s příslušným personálem do přírody, kam se z centra města budou přesouvat autem.

9.4 Unikátní nabídka hodnoty

Unikátní nabídka hodnoty představuje něco, co psí školku odlišuje od ostatních konkurentů. V podmínkách všech konkurentů lze najít, že nepřijmou na hlídání psa, který má problémové chování, kterými je například agresivita nebo nedůvěřivost. Psí školka je však i na takové pejsky připravená a nehodlá kvůli chování žádného psa diskriminovat. V provozovně je vyhrazen prostor, kde taková psi mohou v bezpečí trávit čas. Speciálně vyškolení zaměstnanci budou se psem pracovat a pokud jim to jeho chování dovolí, budou se jej následně snažit zařadit do kolektivu ostatních pejsků.

S tím souvisí i další unikátní nabídka hodnoty psí školky, kterou je socializace. I taková psi, kteří nemají problémové chování, nezvládají vycházet s ostatními psy, a tak se raději straní. Personálu psí školky to však nebude lhostejné a za pomoci různých cvičení se jej

budou snažit naučit s ostatními psy lépe vycházet a zapojovat je do kolektivu. Tomu bude určitě napomáhat i fakt, že spousta majitelů bude hlídání využívat pravidelně, podle jejich pracovní doby, a tak si na sebe budou psi lépe zvykat.

Unikátní nabídkou hodnoty je také vybavení venkovního výběhu psí školky. Je zde vybudováno hřiště pro agility nebo základní výcvik. Také jsou zde stinná místa, kam se psi mohou v horkých letních dnech schovat.

Poslední unikátní nabídkou hodnoty psí školky je zázemí pro konání vzdělávacích či zábavních aktivit. Podle zájmu veřejnosti se budou v prostorách psí školky pořádat naučné semináře či přednášky například na téma péče o štěňata, jak si dát pozor na množírny nebo co vše je potřeba zajistit před pořízením psa. Pro majitele psů se budou konat lekce základního či pokročilého výcviku a také si budou moci vyzkoušet agility.

9.5 Cenový model

Cenový model psí školky bude tvořen převážně příjmy za hlídání psů. To může být jednorázové, například když si potřebuje majitel zajít k lékaři. Toto hlídání zabere maximálně tři hodiny. Jinou výši příjmu představují delší hlídání, která jsou rozdělena na hlídání do desíti hodin a nad deset hodin. Pro pravidelné zákazníky nabízí psí školka zvýhodněné měsíční vstupné. U zvýhodněného vstupného nezáleží na denní délce hlídání ani na počtech vstupů za dané období.

Kromě hlídání bude psí školka získávat příjmy za venčení. Hlídání psi ve školce mají samozřejmě venčení součástí ceny. Tento příjem vzniká pouze u majitelů, jejichž psi nejsou na hlídání, ale potřebují jen vyvenčit. Dalším zdrojem příjmu je strava psů. Pokud si majitel nepřinese vlastní granule či konzervy pro svého psa, dostane takovou stravu, která je školkou nabízena, avšak za určitý poplatek. Posledními příjmy, které může psí školka získávat, jsou příjmy za pořádané přednášky a workshopy.

Ceník psí školky je uveden v kapitole 10.2, která je zaměřena na výpočet měsíčních a ročních tržeb podniku. Z počátku podnikání budou všechny tyto ceny či příjmy sestavovány na základě konkurence. Následně se mohou měnit v závislosti na výši nákladů nebo úspěchu psí školky.

9.6 Cesty k zákazníkům

V současné době mají na lidi největší vliv sociální sítě. Právě ty budou pro psí školku stěžejním kanálem neboli cestou k zákazníkům. Na sociálních sítích bude mít propagace psí školky největší dosah díky počtu uživatelů a jejich strávenému času na těchto sítích. Dvě hlavní platformy, na kterých bude psí školka aktivní, jsou Facebook a Instagram. Bude mít zde vytvořené své vlastní profily, na kterých budou sdíleny veškeré informace, novinky a fotky či videa všech prostor psí školky. Samozřejmě po souhlasu majitelů psů zde budou dále sdíleny fotky a videa z hlídání. Zákazníky si psí školka bude na sociálních sítích získávat i díky aktivitě v různých chovatelských skupinách, kde bude nabízet své unikátní hodnoty.

Další možností propagace budou pro psí školku její webové stránky. Ty budou zpracované tak, aby zde zkušený i nezkušený uživatel internetu našel to, co hledá. Jednoduchost zaručí přehledný design webových stránek. Uvedené informace budou dostatečně obsáhlé, ale v případě jakýchkoliv dotazů se budou moci uživatelé obrátit na psí školku telefonicky či skrz e-mail, které najdou v sekci kontakty. Nevýhodou webových stránek je fakt, že díky nim nelze získat zákazníky jinak, než že si sami zákazníci tyto stránky vyhledají a otevřou.

Starší generace a ti, co netráví většinu času na sociálních sítích a internetu, se o existenci psí školky mohou dozvědět ve veterinárních ordinacích, které navštěvují se svými mazlíčky. V čekárnách těchto ordinací budou vyvěšené letáčky a brožury se všemi potřebnými informacemi o psí školce. Tento způsob propagace bude využit i v místním útulku.

Poslední způsob propagace by měla psí školka skrz spolupráci s obchody s chovatelskými potřebami, které mají provozovny ve Zlíně a okolí. V prodejnách by byly opět k dispozici letáčky a vyvěšené plakáty upozorňující na nově otevřenou psí školku.

9.7 Struktura nákladů

Tento stavební prvek business modelu se věnuje struktuře nákladů, které psí školce během provozu vzniknou. Největší náklad psí školky představuje její provozovna. Existují dvě varianty pořízení těchto prostor. První variantou je zakoupení celého objektu za pomoci hypotečního úvěru. Nákladem jsou tedy peníze vynaložené na koupi a následně to budou také měsíční splátky úvěru. Druhou variantou je to, že psí školka bude mít prostory provozovny pouze pronajaté. Nákladem tedy v tomto případě jsou platby za nájem.

S provozem těchto prostor souvisí také náklady na elektrickou energii a za vodu, které se platí v pevných měsíčních zálohách.

Další náklady psí školky jsou na úpravu provozovny. Před zahájením podnikání je nutno prostory připravit k provozu. Tato příprava zahrnuje drobné stavební práce na úpravu vnitřních prostor, zejména malování stěn, pokládání podlah, instalatérské práce atd. Po dokončení úpravy vnitřního zázemí nastávají další náklady, a to na nákup vybavení. Je nutno nakoupit patřičný nábytek, pelíšky pro psy, misky na vodu a jídlo, hračky apod. Nákladem pro psí školku bude také nákup a instalace venkovního hřiště a dalšího venkovního vybavení.

Velkou část nákladů dále představují ty mzdové. Psí školka bude ze začátku podnikání zaměstnávat přibližně šest zaměstnanců. Ti budou pracovat převážně na hlavní pracovní poměr, ale pár zaměstnanců bude pracovat i na dohodu o provedení práce. Co se týče propagace, tak tady vznikají náklady na tisk letáčků a brožur, dále na úpravu webových stránek a na dary pro útluk za rozšíření propagačních materiálů. Jelikož psí školka plánuje v průběhu podnikání vlastnit auto, vznikají zde náklady na jeho pořízení, provoz a případné opravy. Pokud by byl zájem o pořádání vzdělávacích a zábavních akcí, byla by nákladem v tomto případě úplata lektorům a přednášejícím. Pravidelným nákladem bude pro psí školku nákup granulí, konzerv a pamlsků pro psy.

9.8 Klíčové ukazatele

Stavební prvek s názvem klíčové ukazatele představuje, jakým způsobem psí školka zjistí, že je úspěšná. Prvními klíčovými ukazateli jsou počet hlídaných psů a návratnost zákazníků. Pokud se bude počet hlídaných psů pohybovat ve stejné výši nebo bude dokonce růst, znamená to, že se zákazníci vrací a psí školka je úspěšná. Pokud však bude počet hlídaných psů klesat, musí psí školka nějakým způsobem zareagovat a snažit se o navýšení zájmu zákazníků.

Dalším klíčovým ukazatelem pro psí školku je spokojenost zákazníků. Pokud budou zákazníci spokojeni se službami psí školky, budou je využívat opakovaně. Spokojenost zákazníka se dá také zjistit na základě rozhovoru. Personál bude při každém předání psa s jeho majitelem v kontaktu, tudíž může v rámci konverzace zjistit, zda mu služby psí školky vyhovují. V případě nespokojenosti je povinností personálu zjistit, s čím je zákazník nespokojený a snažit se tento problém vyřešit.

Posledním klíčovým ukazatelem je počet doporučení. Počet doporučení i spokojenost zákazníků může psí školka mimo jiné zjistit také na sociálních sítích, kde budou zákazníci komentovat příspěvky profilu psí školky. Opět zde platí, že čím více doporučení bude psí školka mít, tím je více úspěšná.

9.9 Neférová výhoda

Zbývajícím políčkem na plátně business modelu Lean Canvas je neférová výhoda. V případě psí školky představuje neférovou výhodu kapacita provozovny a její vybavení. Což znamená, že psí školka pojme více psů než ostatní konkurence a má k dispozici prostory upravené přímo pro aktivity psů. To bude jeden z důvodů, proč si zákazníci vyberou právě psí školku místo ostatních konkurentů, kteří provozují hlídání u sebe v rodinném domě. Neférovou výhodou je dále láska ke psům všech zaměstnanců. Psí školka během čtrnáctidenního náboru nových zaměstnanců vybere ty nejvhodnější, kteří dokáží, že jsou pro ně psi a ostatní zvířata důležitou součástí jejich života a umějí se o ně patřičně postarat. Tato neférová výhoda znamená, že o každého hlídaného psa bude postaráno s takovou péčí, kterou by dostal od svého majitele. Například bude dostatečný čas zaměstnance věnovaný jakékoliv formě zábavy s doplněním výcvikových cvičení, mazlení psa nebo péči o srst a dráčky. Další neférovou výhodu představuje pořádání workshopů a vzdělávacích seminářů, ze kterých mají užitek majitelé hlídaných psů, ale i široká veřejnost.

10 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ MODELU

Po sestavení business modelu je dalším krokem jeho ekonomické zhodnocení. Tato kapitola se bude věnovat analýze nákladů a výnosů. V rámci nákladů budou zkoumány odhadované vstupní náklady, které bude muset psí školka vynaložit při zakládání podniku a zahajování činnosti. Dále je nutno rozlišit fixní a variabilní náklady a zjistit jejich měsíční a roční výši. Aby mohla být provedena analýza výnosů, je v první řadě nutno uvést ceník nabízených služeb psí školky a na základě toho budou vyčísleny předpokládané měsíční i roční tržby. Posledním bodem bude zjištění ročních výsledků hospodaření na základě nákladové a výnosové analýzy.

10.1 Náklady

První částí nákladové analýzy je odhad vstupních nákladů a výdajů, které jsou spojené se založením podniku a přípravou na zahájení podnikání. Tabulka 3 znázorňuje výdaje, které bude muset psí školka vynaložit při zajištění prostor pro podnikání a při zakládání společnosti s ručením omezeným. Nabízí se zde dvě možnosti. Tou první je zajištění prostor pro podnikání koupí nemovitosti, která se nachází téměř ve centru města Zlína. Tento komerční prostor má rozlohu 116 m² a součástí je i podíl na přilehlé zahradě. Cena nemovitosti je 6 400 000 Kč, tudíž bude potřeba zažádat o tzv. americkou hypotéku. Do vstupních výdajů se bude započítávat vlastní podíl na financování, což představuje minimálně 30 % z hodnoty nemovitosti. Po odkoupení je potřeba v katastru nemovitostí přepsat majitele a za tento návrh vzniká výdaj 2 000 Kč. Druhou možností je pronájem této nemovitosti. Odhadem bude nájem za měsíc 26 800 Kč, který je nutno zaplatit při sepsání nájemní smlouvy. Dále je nutno zaplatit vratnou kauci, která představuje dva měsíční nájemy. I v tomto případě bude psí školka žádat o úvěr na stavební práce a nákup vybavení.

Při zakládání společnosti s ručením omezeným vznikají náklady v podobě poplatků notáři za sepsání společenské smlouvy, za výpis z rejstříku trestů jednatelů a za ověření podpisového vzoru. Dále se musí zaplatit poplatek za získání živnostenského oprávnění a soudní poplatek za zápis do obchodního rejstříku.

Tabulka 3 Výdaje spojené se zajištěním prostor a založením s.r.o.

Položka	Nákup nemovitosti	Pronájem nemovitosti
Vlastní podíl na financování	1 920 000,-	-
Návrh na vklad do katastru nemovitostí	2 000,-	-

Nájemné na 1. měsíc	-	26 800,-
Vratná kauce	-	53 600,-
Notářský zápis při založení s.r.o.	2 420,-	2 420,-
Výpis z rejstříku trestů	200,-	200,-
Ověření podpisového vzoru	60,-	60,-
Živnostenské oprávnění	1 000,-	1 000,-
Zápis do obchodního rejstříku	2 700,-	2 700,-
Celkem	1 928 380,-	86 780,-

(zdroj: vlastní)

Ostatní vstupní náklady a výdaje znázorňuje tabulka 4. Do těchto nákladů jsou zařazeny stavební úpravy provozovny, nákup vybavení, tisk letáků a brožur a nákup pamlsků a krmiv. Do stavebních úprav se řadí pokládka nových podlah, malování stěn, instalatérské práce, natažení nových elektrických kabelů a vybourání příčky. Celkem za tyto stavební práce zaplatí podnik 98 234 Kč. Vybavením se rozumí například recepční pult s kancelářskou židlí, stolní počítač s obrazovkou a zabezpečovací systém. Dále to jsou spotřebiče jako rychlovarná konvice, lednice a mikrovlnná trouba. Pro psy se budou nakupovat pelíšky, misky na vodu a krmivo, vodítka a hračky a plastové boxy na uložení. Jako venkovní vybavení se koupí lavička a agility hřiště. Do vstupních nákladů nebylo zařazeno firemní auto, protože není potřebné do začátku podnikání a psí školka plánuje jeho koupi až po určité době provozování činnosti. Celkem vyjdou ostatní vstupní výdaje ve výši 148 424 Kč. V případě nákupu nemovitosti budou vstupní náklady psí školky ve výši 2 076 804 Kč. Pokud by však byla pouze v nájmu, vyšly by vstupní náklady na 235 204 Kč.

Tabulka 4 Ostatní vstupní výdaje

Položka	Cena
Stavební úpravy	98 234,-
• Natažení nových elektrických kabelů	1 000,-
• Malování stěn + barvy	5 200,- + 1 802,- = 7 002,-
• Instalatérské práce	1 032,-
• Pokládka nových podlah + vinyl	39 300,- + 48 100,- = 87 400,-
• Vybourání příčky	1 800,-
Nákup vybavení	45 564,-
• Recepční stůl	4 030,-

• Kancelářská židle	2 490,-
• Stolní počítač + obrazovka	9 410,- + 1 990,- = 11 400,-
• Zabezpečovací systém	1 999,-
• Mikrovlnná trouba	1 420,-
• Rychlovarná konvice	750 Kč
• Lednice	3 200,-
• Pelíšky pro psy	7 700,-
• Hračky pro psy	2 136,-
• Misky na vodu a krmivo	2 700,-
• Vodítka	3 090,-
• Plastové boxy	550,-
• Agility hřiště	2 499,-
• Venkovní lavička	1 600,-
Tisk letáčků a brožur	858,-
Pamlsky a krmiva	3 768,-
Celkem ostatní vstupní výdaje	148 424,-
Celkové vstupní výdaje při koupi prostor	2 076 804,-
Celkové vstupní výdaje při nájmu prostor	235 204,-

(zdroj: vlastní)

Další částí nákladové analýzy je rozdělení nákladů na fixní a variabilní a určení jejich měsíční a roční výše. Pro výpočty v následujících podkapitolách je nutno uvést předpokládané náklady pro roky 2025, 2026 a 2027. V tabulce 5 jsou vyčísleny měsíční fixní náklady psí školky. Sloupec s názvem Nákup se vztahuje k případu nákupu nemovitosti a dalším nákladům s tím spojeným. Jedná se o splátku hypotéky, která má fixaci na 3 roky s úrokovou sazbou 5,19 %, měsíční účetní odpis budovy a odhadované zálohy na elektrickou energii a vodu. Dále vznikají náklady na účetní služby, připojení k internetu a mzdové náklady, které jsou zde určeny na první měsíc podnikání, kdy bude psí školka zaměstnávat zatím pouze tři zaměstnance s hrubou mzdou 23 700 Kč. Další zaměstnance má v plánu přibírat až od nového kalendářního roku. Celkové měsíční fixní náklady u této varianty činí 152 288,58 Kč. Sloupec s názvem Nájem představuje měsíční fixní náklady při nájmu nemovitosti. Místo splátky hypotéky je zde splátka podnikatelského úvěru, který je sjednán na 3 roky s úrokovou sazbou 5,5 %. Dalším nákladem, který není ve variantě nákupu nemovitosti, je měsíční nájemné. V tomto případě vychází celkové měsíční fixní náklady na

137 311,80 Kč. Na základě měsíčního propočtu fixních nákladů je možno dopočítat celkové fixní náklady pro rok 2025. Jelikož bude provoz psí školky zahájen na konci srpna, vynásobí se měsíční náklady čtyřikrát za září, říjen, listopad a prosinec. U nákupu provozovny tedy vychází na 609 154,32 Kč a v případě nájmu budou ve výši 549 247,20 Kč.

Tabulka 5 Fixní náklady za rok 2025

Fixní náklady	Nákup	Nájem
Splátka hypotéky	30 039,-	-
Odpis budovy	17 777,78	-
Zálohy na el. energii a vodu	7 340,-	7 340,-
Nájemné	-	26 800,-
Splátka bankovního úvěru	-	6 040,-
Účetní služby	1 500,-	1 500,-
Připojení k internetu	500,-	500,-
Mzdové náklady	95 131,80	95 131,80
Celkové měsíční fixní náklady	152 288,58	137 311,80
Celkové fixní náklady za rok 2025	609 154,32	549 247,20

(zdroj: vlastní)

Obdobně jako v předcházející tabulce je vytvořen propočet pro rok 2026, který znázorňuje tabulka 6. V tomto roce se mění pouze mzdové náklady, jelikož psí školka zaměstná další tři zaměstnance a zvýší hrubou mzdu na 25 000 Kč. Tudíž celkové měsíční fixní náklady pro variantu nákupu vycházejí na 257 856,78 Kč a po vynásobení za celý rok činí 3 094 281,36 Kč. Při nájmu vycházejí měsíční fixní náklady na 242 880 Kč a za rok 2026 budou ve výši 2 914 560 Kč.

Tabulka 6 Fixní náklady za rok 2026

Fixní náklady	Nákup	Nájem
Splátka hypotéky	30 039,-	-
Odpis budovy	17 777,78	-
Zálohy na el. energii a vodu	7 340,-	7 340,-
Nájemné	-	26 800,-
Splátka bankovního úvěru	-	6 040,-
Účetní služby	1 500,-	1 500,-

Připojení k internetu	500,-	500,-
Mzdové náklady	200 700,-	200 700,-
Celkové měsíční fixní náklady	257 856,78	242 880,-
Celkové fixní náklady za rok 2026	3 094 281,36	2 914 560,-

(zdroj: vlastní)

Odhadované fixní náklady za rok 2027 jsou propočítány v tabulce 7. Mění se zde opět mzdové náklady, jelikož už bude v tomto roce zaměstnáno devět pracovníků s hrubou mzdou 26 800 Kč. Mzdové náklady jsou stejně jako v roce 2026 pouze orientační, protože pro jejich výpočet jsou využity hodnoty platné pro rok 2025. Měsíční fixní náklady při nákupu nemovitosti tedy vyšly na 379 882,38 Kč a za rok 2027 budou činit 4 558 588,56 Kč. V případě nájmu budou měsíční fixní náklady ve výši 364 905,60 Kč a za celý rok vycházejí na 4 378 867,20 Kč.

Tabulka 7 Fixní náklady za rok 2027

Fixní náklady	Nákup	Nájem
Splátka hypotéky	30 039,-	-
Odpis budovy	17 777,78	-
Zálohy na el. energii a vodu	7 340,-	7 340,-
Nájemné	-	26 800,-
Splátka bankovního úvěru	-	6 040,-
Účetní služby	1 500,-	1 500,-
Připojení k internetu	500,-	500,-
Mzdové náklady	322 725,60	322 725,60
Celkové měsíční fixní náklady	379 882,38	364 905,60
Celkové fixní náklady za rok 2027	4 558 588,56	4 378 867,20

(zdroj: vlastní)

Odhadované variabilní náklady jsou rozpočítány v tabulce 8. Pro psí školku jsou variabilními náklady pouze nákupy pamlsků, granulí a konzerv. Jsou zde vytvořeny tři varianty odhadů. V pesimistické variantě vycházejí celkové měsíční variabilní náklady na 399 Kč a za rok 2025 po vynásobení čtyřmi zbývajících měsíci vycházejí ve výši 1 596 Kč. Podle realistické varianty budou měsíční variabilní náklady činit 1 448 Kč a za rok 2025

5 792 Kč. Při odhadu v optimistické variantě vycházejí měsíční variabilní náklady na 2 873 Kč a za rok 2025 budou činit 11 492 Kč.

Tabulka 8 Variabilní náklady za rok 2025

Variabilní náklady	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Pamlsky	169,-	303,-	564,-
Granule	0,-	800,-	1 899,-
Konzervy	230,-	345,-	410,-
Celkem měsíční variabilní náklady	399,-	1 448,-	2 873,-
Celkové variabilní náklady za rok 2025	1 596,-	5 792,-	11 492,-

(zdroj: vlastní)

V tabulce 9 jsou rozpočítány variabilní náklady za rok 2026 obdobně jako tomu je pro rok 2025. Výše těchto nákladů je pouze orientační z důvodu zdražování zboží v obchodech a také z důvodu odlišnosti cen u jednotlivých dodavatelů. Pesimistická verze udává variabilní náklady za rok 2026 ve výši 5 952 Kč, u realistické verze činí 18 936 Kč a u optimistické jsou ve výši 37 212 Kč.

Tabulka 9 Variabilní náklady za rok 2026

Variabilní náklady	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Pamlsky	231,-	356,-	587,-
Granule	0,-	850,-	2 069,-
Konzervy	265,-	372,-	445,-
Celkem měsíční variabilní náklady	496,-	1 578,-	3 101,-
Celkové variabilní náklady za rok 2026	5 952,-	18 936,-	37 212,-

(zdroj: vlastní)

Stejným způsobem jako v tabulce 9 byly propočítány i variabilní náklady za rok 2027, které znázorňuje tabulka 10. Opět se předpokládá mírné zdražení zboží a výrobků u dodavatelů. Také se v tomto roce psí školka rozhodla začít pořádat dvakrát do měsíce lekce a workshopy pro veřejnost. U pesimistické verze je odměna lektorovi ve výši 400 Kč za workshop, u realistické je tato odměna ve výši 700 Kč a 1 000 Kč činí odměna pro externího

lektora při optimistické verzi. Celkem tedy variabilní náklady za rok 2027 činí u pesimistické verze 15 912 Kč, u realistické 36 804 Kč a optimistické 63 408 Kč.

Tabulka 10 Variabilní náklady za rok 2027

Variabilní náklady	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Pamlsky	245,-	374,-	600,-
Granule	0,-	900,-	2 215,-
Konzervy	281,-	393,-	469,-
Odměna externímu lektorovi	800,-	1 400,-	2 000,-
Celkem měsíční variabilní náklady	1 326,-	3 067,-	5 284,-
Celkové variabilní náklady za rok 2027	15 912,-	36 804,-	63 408,-

(zdroj: vlastní)

10.2 Výnosy

V rámci analýzy výnosů je nutno nejprve vyčíslit ceny za jednotlivé služby, což znázorňuje tabulka 11. Na základě toho pak bude provedena predikce měsíčních tržeb psí školky. Stejně jako u analýzy nákladů je zde nutno uvést odhadované výnosy pro roky 2025, 2026 a 2027.

Tabulka 11 Ceník služeb psí školky

Služba	Cena
Krátkodobé hlídání (1-2 hodiny)	200,
Hlídání do 10 hodin	450,-
Hlídání nad 10 hodin	600,-
Zvýhodněné měsíční vstupné	7 000,-
Venčení	100,-
Strava za porci	30,-

(zdroj: vlastní)

Dalším krokem analýzy výnosů je určit predikci měsíčních tržeb a z ní vypočítat roční tržby. V tabulce 12 jsou uvedeny opět tři varianty odhadu, a to pesimistická, realistická a optimistická. Podle pesimistické varianty budou měsíční tržby činit 62 180 Kč a po vynásobení čtyřmi zbývajících měsíci budou tržby za rok 2025 ve výši 248 720 Kč. U realistické varianty vycházejí měsíční tržby na 214 410 Kč a za rok 2025 budou činit

857 640 Kč. Po vypočítání optimistické varianty činí měsíční tržby 342 740 Kč a za rok 2025 budou celkem ve výši 1 370 960 Kč.

Tabulka 12 Predikce tržeb za rok 2025

Služba	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Krátkodobé hlídání	14x	25x	40x
	2 800,-	5 000,-	8 000,-
Hlídání do 10 hodin	68x	193x	300x
	30 600,-	86 850,-	135 000,-
Hlídání nad 10 hodin	5x	12x	20x
	3 000,-	7 200,-	12 000,-
Zvýhodněné měsíční vstupné	3x	15x	24x
	21 000,-	105 000,-	168 000,-
Venčení	40x	76x	123x
	4 000,-	7 600,-	12 300,-
Strava	26x	92x	248x
	780,-	2 760,-	7 440,-
Tržby celkem	62 180,-	214 410,-	342 740,-
Tržby za rok 2025	248 720,-	857 640,-	1 370 960,-

(zdroj: vlastní)

Pro rok 2026 je vytvořena predikce tržeb v tabulce 13. Z důvodu stálého získávání zákazníků jsou využity částky z ceníku pro rok 2025, který znázorňuje tabulka 11. Předpokládá se zvyšování poptávky po službách psí školky z důvodu fungující propagace a zvyšování povědomí zákazníků o existenci tohoto podniku. V pesimistické variantě činí měsíční předpokládané tržby 128 430 Kč a za celý rok 1 541 160 Kč. U realistické varianty vycházejí měsíční tržby na 283 050 Kč a po vynásobení za rok 2026 činí 3 396 600 Kč. Po vypočítání optimistické varianty vyšly měsíční tržby na 395 570 Kč a pro celý rok 4 746 840 Kč.

Tabulka 13 Predikce tržeb za rok 2026

Služba	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická

Krátkodobé hlídání	18x	31x	42x
	3 600,-	6 200,-	8 400,-
Hlídání do 10 hodin	112x	248x	307x
	50 400,-	111 600,-	138 150,-
Hlídání nad 10 hodin	8x	22x	30x
	4 800,-	13 200,-	18 000,-
Zvýhodněné měsíční vstupné	9x	20x	30x
	63 000,-	140 000,-	210 000,-
Venčení	48x	80x	131x
	4 800,-	8 000,-	13 100,-
Strava	61x	135x	264x
	1 830,-	4 050,-	7 920,-
Tržby celkem	128 430,-	283 050,-	395 570,-
Tržby za rok 2026	1 541 160,-	3 396 600,-	4 746 840,-

(zdroj: vlastní)

Tabulka 14 znázorňuje predikci tržeb pro rok 2027, ve které již bylo využito zvýšení cen za služby psí školky. Tyto ceny jsou uvedeny u každé služby v závorce. Opět se očekává vyšší poptávka po službách oproti předchozímu roku. Dále v tomto roce psí školka začala pořádat dvakrát do měsíce workshopy a lekce. Vstup na každou lekci je ve výši 200 Kč, přičemž 25 % podnik daruje zlínskému útulku. V pesimistické variantě se tedy předpokládají měsíční tržby ve výši 273 410 Kč a za rok 2027 činí celkem 3 280 920 Kč. V realistické variantě činí měsíční služby 418 940 Kč a za celý rok pak 5 027 280 Kč. U optimistické varianty vychází predikce měsíčních tržeb na 513 310 Kč a za rok 2027 vychází na 6 159 720 Kč.

Tabulka 14 Predikce tržeb za rok 2027

Služba	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Krátkodobé hlídání (300,-)	21x	47x	59x
	6 300,-	14 100,-	17 700,-
Hlídání do 10 hodin (600,-)	183x	271x	307x
	109 800,-	162 600,-	184 200,-
	13x	26x	34x

Hlídaní nad 10 hodin (750,-)	9 750,-	19 500,-	25 500,-
Zvýhodněné měsíční vstupné (8 000,-)	16x	24x	30x
	128 000,-	192 000,-	240 000,-
Venčení (200,-)	48x	82x	131x
	9 600,-	16 400,-	26 200,-
Strava (60,-)	141x	194x	266x
	8 460,-	11 640,-	15 960,-
Lekce (150,-)	10x	18x	25x
	1 500,-	2 700,-	3 750,-
Tržby celkem	273 410,-	418 940,-	513 310,-
Tržby za rok 2027	3 280 920,-	5 027 280,-	6 159 720,-

(zdroj: vlastní)

10.3 Výsledek hospodaření

Po provedení analýzy nákladů a výnosů je možno provést výpočet předpokládaných ročních výsledků hospodaření. Pro rok 2025 je vytvořena tabulka 15, která je rozdělena na dvě poloviny, jelikož se fixní a vstupní náklady liší podle toho, zdali bude psí školka kupovat nemovitost či bude pouze v nájmu. V případě, že bude podnik vlastnit nemovitost vyšla podle pesimistické varianty ztráta 2 438 834,32 Kč. U realistické a optimistické vznikly také ztráty a to 1 834 110,32 Kč a 1 326 490,32 Kč. Pokud bude psí školka pouze v nájmu vychází u pesimistické varianty ztráta 537 327,20 Kč. Realistická a optimistická varianta už přináší zisky ve výši 67 396,80 Kč a 575 016,80 Kč.

Tabulka 15 Výsledek hospodaření v roce 2025

Při koupi nemovitosti	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Výnosy	248 720,-	857 640,-	1 370 960,-
Fixní náklady	609 154,32	609 154,32	609 154,32
Variabilní náklady	1 596,-	5 792,-	11 492,-
Vstupní náklady	2 076 804,-	2 076 804,-	2 076 804,-
Zisk	-2 438 834,32	-1 834 110,32	-1 326 490,32
Při nájmu nemovitosti			
Výnosy	248 720,-	857 640,-	1 370 960,-

Fixní náklady	549 247,20	549 247,20	549 247,20
Variabilní náklady	1 596,-	5 792,-	11 492,-
Vstupní náklady	235 204,-	235 204,-	235 204,-
Zisk	-537 327,20	67 396,8	575 016,80

(zdroj: vlastní)

Pro rok 2026 je stejným způsobem vytvořena tabulka 16. Výnosy se v tomto roce předpokládají vyšší oproti předchozímu roku díky rozšíření povědomí o existenci psí školky, ale také náklady se zvýšily z důvodu vyššího počtu zaměstnanců a předpokládanému zdražování zboží. U vlastnictví i nájmu provozovny vychází v pesimistické variantě ztráta 1 559 073,36 Kč a 1 379 352 Kč. U realistické však už vzniká zisk, v případě vlastnictví provozovny 283 382,64 Kč a při nájmu 463 104 Kč. Zisk vychází i u optimistické varianty, a to 1 615 346,64 Kč a 1 795 068 Kč.

Tabulka 16 Výsledek hospodaření v roce 2026

Při koupi nemovitosti	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Výnosy	1 541 160,-	3 396 600,-	4 746 840,-
Fixní náklady	3 094 281,36	3 094 281,36	3 094 281,36
Variabilní náklady	5 952,-	18 936,-	37 212,-
Zisk	-1 559 073,36	283 382,64	1 615 346,64
Při nájmu nemovitosti			
Výnosy	1 541 160,-	3 396 600,-	4 746 840,-
Fixní náklady	2 914 560,-	2 914 560,-	2 914 560,-
Variabilní náklady	5 952,-	18 936,-	37 212,-
Zisk	-1 379 352,-	463 104,-	1 795 068,-

(zdroj: vlastní)

Tabulka 17 znázorňuje zisk v roce 2027. Z důvodu zvýšení cen nabízených služeb psí školky jsou výnosy oproti předchozímu roku opět vyšší. Také celkové náklady se meziročně zvýšily kvůli obsazení dalších pracovních pozic a vyšším variabilním nákladům. V tomto roce začala psí školka pořádat workshopy a lekce, tudíž se navýšily variabilní náklady o odměny lektorům a také výnosy o ceny vstupného na tyto lekce. Stejně jako v roce 2026

vychází u vlastnictví i nájmu nemovitosti z pesimistického hlediska ztráta. Zisk vzniká po určení realistické a optimistické varianty.

Tabulka 17 Výsledek hospodaření v roce 2027

Při koupi nemovitosti	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Výnosy	3 280 920,-	5 027 280,-	6 159 720,-
Fixní náklady	4 558 588,56	4 558 588,56	4 558 588,56
Variabilní náklady	15 912,-	36 804,-	63 408,-
Zisk	-1 293 580,56	431 887,44	1 537 723,44
Při nájmu nemovitosti			
Výnosy	3 280 920,-	5 027 280,-	6 159 720,-
Fixní náklady	4 378 867,20	4 378 867,20	4 378 867,20
Variabilní náklady	15 912,-	36 804,-	63 408,-
Zisk	-1 113 859,20	611 608,80	1 717 444,80

(zdroj: vlastní)

11 RIZIKOVÁ ANALÝZA

S každým podnikáním souvisejí i určitá rizika a u zamýšlené psí školky tomu není jinak. Ke zjištění rizik v podnikání slouží riziková analýza, která bude obsahem této kapitoly. Součástí analýzy bude identifikace rizik a jejich přiřazení, určení významnosti rizik, ohodnocení rizik za pomoci rizikové matice a posledním krokem bude navržení protiopatření.

11.1 Identifikace rizik

Prvním krokem rizikové analýzy je identifikace všech možných rizik, které mohou v průběhu podnikání vzniknout. Ty jsou následně vyjmenovány v tabulce 18.

Tabulka 18 Identifikace rizik

Druh rizika	Konkrétní riziko
Ekonomická rizika	• Zvýšení cen elektrické energie a vody • Zvýšení nájemného • Inflace
Tržní rizika	• Nízká poptávka • Nový konkurent na trhu • Snížení cen konkurentů • Rozšíření nabídky konkurentů • Nedosažení potřebných tržeb
Personální rizika	• Fluktuace zaměstnanců • Pracovní neschopnost zaměstnanců
Marketingové riziko	• Nevhodná/nedostatečná propagace
Finanční rizika	• Nedostatek finančních zdrojů pro zahájení podnikání • Neschopnost splácet úvěr • Neposkytnutí úvěru
Bezpečnostní riziko	• Vznik požáru, vytopení, poškození provozovny
Dodavatelské riziko	• Pozdní dodání krmiva
Ostatní rizika	• Vypovězení nájemní smlouvy • Rozsáhlé infekční onemocnění psů

(zdroj: vlastní)

11.2 Určení významnosti rizik

K tomu, aby bylo možné analyzovat identifikovaná rizika je za potřebí stanovit, jak významné je konkrétní riziko pro podnikatele. K tomuto je potřeba určit, s jakou pravděpodobností se dané riziko může vyskytovat a jaký dopad má riziko na podnikání. V tabulce 19 je uvedeno, že pravděpodobnost a dopad se budou určovat na hodnotící škále od 1 do 5. Kdy 1 označuje vzácnou pravděpodobnost výskytu a minimální dopad rizika na podnikání, 2 vyjadřuje nepravděpodobný výskyt rizika a drobný dopad, 3 je možná pravděpodobnost výskytu a mírný dopad na podnik, 4 označuje pravděpodobný výskyt a významný dopad rizika a 5 vyjadřuje jistou pravděpodobnost výskytu rizika a katastrofický dopad na podnikání.

Tabulka 19 Hodnotící škála pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika

Škála	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika
1	Vzácná	Minimální
2	Nepravděpodobná	Drobný
3	Možná	Mírný
4	Pravděpodobná	Významný
5	Jistá	Katastrofický

(zdroj: vlastní)

Na základě hodnotící škály pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika je vytvořena matice rizik, kterou lze vidět v tabulce 20. Na pomyslných osách této matice leží škály pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika na podnikání. Za pomoci těchto os je vytvořeno číselné, respektive bodové ohodnocení každé spojnice. Matice rizik je vytvořena metodou semaforu, kdy každá barva představuje jinou výši závažnosti rizika. Zelená barva označuje škálu závažnosti rizika od 1 do 4. Rizika, která se nachází v této barvě jsou pro podnik přijatelná a není potřeba nijak reagovat. Žlutou barvou je označena škála od 5 do 12, kdy už je závažnost rizika vyšší a tato rizika jsou pro podnik nežádoucí. Škála od 15 do 25 je označena červenou barvou a představuje nepřijatelná rizika. Proti rizikům, která se nachází na škále od 5 do 25 je potřeba vytvořit určitá opatření.

Tabulka 20 Matice rizik

Pravděpod. výskytu	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
Dopad rizika						

(zdroj: vlastní)

Po sestavení matice rizik je dalším krokem přiřazení pravděpodobnosti výskytu a výši dopadu rizika ke každému identifikovanému riziku. Na základě přiřazení bodů pro všechna rizika je dále určena výše závažnosti rizika pro podnikatele. Tento krok znázorňuje tabulka 21. Přijatelným rizikem pro psí školku je snížení cen konkurentů, jehož výskyt byl vyhodnocen jako nepravděpodobný s drobným dopadem na podnikání. Dalším rizikem se stejným počtem bodů závažnosti, které bylo vyhodnoceno jako přijatelné, je nevhodná/nedostatečná propagace. S nejnižší závažností rizika bylo vyhodnoceno pozdní dodání krmiva dodavatelem, které má nepravděpodobný výskyt s minimálním dopadem na podnikání. Všechna ostatní rizika už byla vyhodnocena jako nežádoucí a nepřipustná, tudíž je nutno pro každé z nich navrhnout opatření.

Tabulka 21 Ohodnocení rizik

Riziko	Pravděpod. výskytu	Dopad rizika	Závažnost rizika
Zvýšení cen elektrické energie a vody	4	4	16
Zvýšení nájemného	4	4	16
Inflace	3	2	6
Nízká poptávka	3	4	12
Nový konkurent na trhu	3	4	12
Snížení cen konkurentů	2	2	4
Rozšíření nabídky konkurentů	3	2	6
Nedosažení potřebných tržeb	3	4	12
Fluktuace zaměstnanců	3	3	9

Pracovní neschopnost zaměstnanců	3	4	12
Nevhodná/nedostatečná propagace	2	2	4
Nedostatek finančních zdrojů pro zahájení podnikání	3	5	15
Neschopnost splácet úvěr	3	4	12
Neposkytnutí úvěru	2	5	10
Vznik požáru, vytopení, poškození provozovny	1	5	5
Pozdní dodání krmiva	2	1	4
Vypovězení nájemní smlouvy	2	5	10
Rozsáhlé infekční onemocnění psů	2	3	6

(zdroj: vlastní)

11.3 Protiopatření

Pro ta rizika, která byla v tabulce 21 označena jako nežádoucí a nepřipustná je pro podnikatele nutné, aby ně byl připravený, a to díky vytvoření konkrétních opatření proti vzniku těmto rizikům.

Nejdůležitějšími opatřeními jsou ta, která se vztahují na nepřipustná rizika. V případě psí školky jsou nepřipustnými riziky zvýšení cen elektrické energie a vody a zvýšení nájemného (pokud by byla provozovna pouze v nájmu). Opatřením by v obou případech bylo vytvoření dostatečné finanční rezervy. Jako třetí nežádoucí riziko vyšel nedostatek finančních zdrojů pro zahájení podnikání. Proti tomuto riziku se podnikatel může chránit získáním hypotečního nebo bankovního úvěru či půjčky.

Po zajištění opatření proti nepřipustným rizikům je pozornost podnikatele soustředěna také na nežádoucí rizika. Proti inflaci a neschopnosti splácet úvěr je opatřením opět tvorba dostatečných finančních rezerv. Finanční rezerva je opatřením i proti nedosažení potřebných tržeb, ale současně ještě s opatřením kladení většího důrazu na propagaci. S tímto opatřením souvisí i riziko nízké poptávky.

Dalšími nežádoucími riziky jsou vstup nového konkurenta na trh a rozšíření nabídky konkurentů. Opatřením proti zmíněným rizikům je vytvoření dobrých vztahů se zákazníky a následné vytvoření loajality. Co se týče rizika fluktuace zaměstnanců, je zde opatřením zavedení benefitů a možnost flexibilní pracovní doby. Opatřením proti pracovní neschopnosti zaměstnanců je zajištění jejich náhrady brigádníky, kteří pracují na DPP. Proti

riziku požáru, vytopení a poškození provozovny je opatřením uzavření dobré pojistné smlouvy a zavedení bezpečnostního systému.

V případě, že by provozovna psí školky byla v nájmu, může vzniknout riziko vypovězení nájemní smlouvy. Opatřením proti tomuto riziku je dodržování určených pravidel a včasné placení nájemného. Nežádoucím rizikem je také neposkytnutí úvěru, proti kterému se může podnikatel chránit pohlídáním si úrovně schopnosti splácet své dluhy, což je hlavní kritérium, které banka při poskytování úvěru hodnotí. Posledním rizikem na úrovni nežádoucího rizika je rozsáhlé infekční onemocnění u psů. Opatřením je důkladná dezinfekce všech prostor psí školky, aby se zabránilo jejímu rozšiřování.

12 ČASOVÁ ANALÝZA

Po sestavení business modelu Lean Canvas, ekonomickém vyhodnocení zamýšleného podnikání a vypracování rizikové analýzy, je posledním důležitým krokem zjištění, kolik času zabere realizace celého projektu. K tomu slouží časová analýza, ve které je potřeba určit jednotlivé kroky, které podnikatel musí podstoupit. V časovém harmonogramu jsou pak uvedeny datумы zahájení a datумы ukončení jednotlivých činností a také doba trvání. Časový harmonogram pro založení psí školky zobrazuje tabulka 22.

Tabulka 22 Časový harmonogram realizační fáze projektu

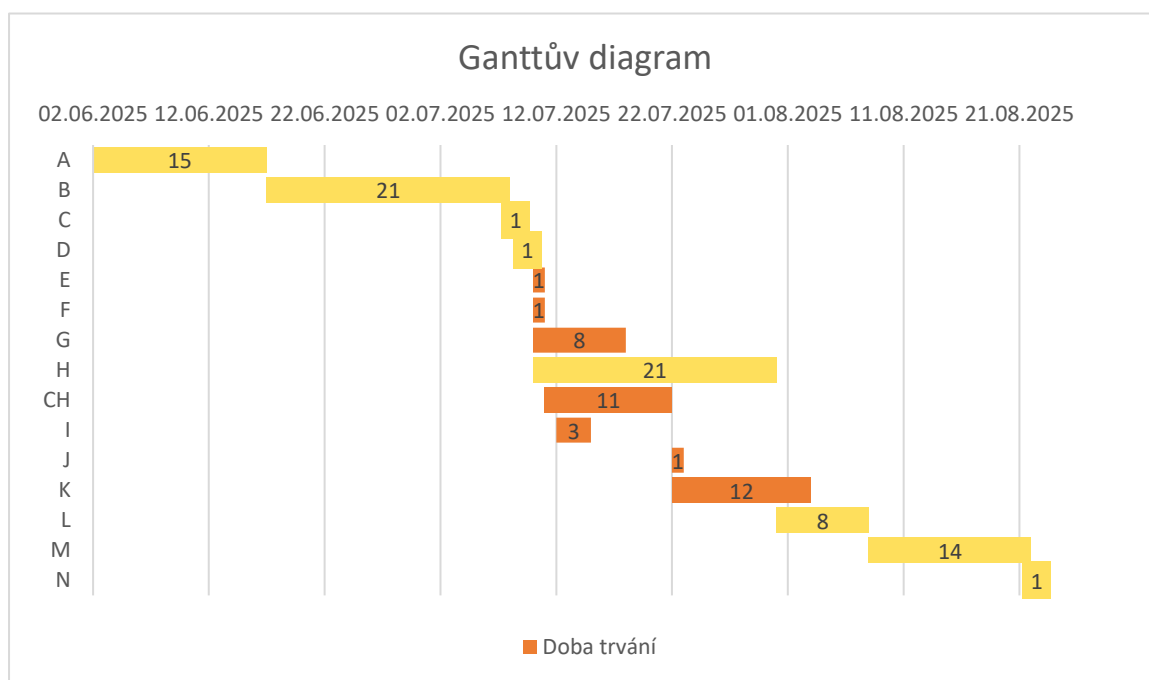
Označení činnosti	Název činnosti	Začátek	Konec	Doba trvání
A	Nalezení vhodných prostor	02.06.2025	16.06.2025	15
B	Získání finančních prostředků	17.06.2025	07.07.2025	21
C	Podpis nájemní/kupní smlouvy	08.07.2025	08.07.2025	1
D	Podpis společenské smlouvy u notáře	09.07.2025	09.07.2025	1
E	Získání živnostenského oprávnění	10.07.2025	10.07.2025	1
F	Zápis do obchodního rejstříku	10.07.2025	10.07.2025	1
G	Přihlášení na OSSZ a FÚ	10.07.2025	17.07.2025	8
H	Stavební úpravy provozovny	10.07.2025	30.07.2025	21
CH	Vytvoření webových stránek	11.07.2025	21.07.2025	11
I	Vytvoření profilů na sociálních sítích	12.07.2025	14.07.2025	3
J	Vyvěšení inzerátů na pracovní pozice	22.07.2025	22.07.2025	1
K	Tvorba propagačních materiálů	22.07.2025	02.08.2025	12
L	Nákup vybavení provozovny	31.07.2025	07.08.2025	8
M	Nábor nových zaměstnanců	08.08.2025	21.08.2025	14
N	Zahájení provozu psí školky	22.08.2025	22.08.2025	1

(zdroj: vlastní)

Jak je uvedeno v tabulce 22, celková realizace projektu obsahuje 15 činností. Prvním důležitým krokem je nalezení vhodných prostor a s tím souvisí i získání finančních prostředků na jejich zajištění, na stavební práce a nákup vybavení. Poté následuje podepsání kupní či nájemní smlouvy. Po zařizení všeho, co se týče prostor, následuje založení společnosti. To se skládá z podepsání společenské smlouvy u notáře, získání živnostenského oprávnění a zápisu do obchodního rejstříku. Poté následuje přihlášení nově vzniklého

podniku na Okresní správu sociálního zabezpečení a na finanční úřad. Další činností jsou stavební úpravy provozovny psí školky, která bude trvat celkem 21 dnů a společně se získáváním finančních prostředků se jedná o nejdelší činnosti z celé realizace. Den po zahájení stavebních úprav začne i práce na vytvoření webových stránek a následně i profilů na sociálních sítích. Po vytvoření webových stránek se vyvěsí inzeráty na pracovní pozice, začnou se vytvářet propagační materiály a nakoupí se vybavení provozovny. Další důležitou činností je nábor nových zaměstnanců, který bude trvat 14 dní. Po získání zaměstnanců následuje už poslední krok a tím je zahájení provozu psí školky.

Na základě časového harmonogramu realizační fáze projektu je vytvořen Ganttův diagram, který zobrazuje obrázek 10. Dále je zde žlutou barvou zvýrazněna kritická cesta, která se skládá z činností A, B, C, D, H, L, M, N. Celková doba trvání realizační fáze byla po určení kritické cesty odhadnuta na 82 dní.



Obrázek 10 Ganttův diagram

(zdroj: vlastní)

13 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část diplomové práce byla zaměřena na tvorbu business modelu psí školky. Jelikož se jedná o nově vznikající podnik, byl využit business model Lean Canvas. Na základě výsledků a poznatků z analytické části této práce byly vypracovány jednotlivé stavební prvky business modelu zmiňovaného podniku.

Po sestavení business modelu Lean Canvas bylo za potřebí zjistit, zda bude navržený business model ekonomicky výhodný. Tomu se věnovala nákladová a výnosová analýza. V rámci nákladové analýzy bylo zjištění vstupních nákladů a rozlišení nákladů vznikajících v průběhu podnikání na variabilní a fixní. Poté byly určeny měsíční a roční výše fixních a variabilních nákladů. Součástí výnosové analýzy bylo uvedení ceníku nabízených služeb psí školky, na základě čehož byly vypočteny odhadované měsíční a roční tržby podniku. Po určení nákladů a výnosů byly vypočteny roční výsledky hospodaření podniku na základě pesimistické, realistické a optimistické varianty. Zisk z pesimistického pohledu vyšel ve všech sledovaných letech záporný. Naopak realistické i optimistické varianty ve sledovaných obdobích vykazují zisky. Ovšem realita může být jiná, jelikož u následujících dvou let se jednalo pouze o predikce nákladů i výnosů.

Další částí projektu byla riziková analýza, ve které bylo prvním krokem identifikovat rizika, jež mohou psí školce v průběhu podnikání vzniknout. Po identifikaci následovalo přiřazení pravděpodobnosti výskytu rizika a výši dopadu rizika na podnik ke každému uvedenému riziku. Podle matice rizik byla následně určena závažnost jednotlivých rizik. Nejzávažnějšími riziky pro podnik bylo zvýšení cen elektrické energie a vody, zvýšení nájemného a nedostatek finančních zdrojů pro zahájení podnikání. Pro tato nežádoucí rizika a další nepřípustná byla následně navržena opatření proti jejich vzniku.

Poslední kapitola projektové části diplomové práce byla věnována časové analýze. Prvním krokem analýzy bylo určit časový harmonogram realizační fáze projektu, na základě kterého byl následně vytvořen Ganttův diagram. Podle Ganttova diagramu se určila kritická cesta, která se skládá z osmi činností a odhadem bude trvat 82 dní.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo sestavení business modelu psí školky. Tento cíl by splněn sestavením všech devíti stavebních prvků do jednoho celku business modelu Lean Canvas. Při sestavování jednotlivých prvků se vycházelo z literární rešerše teoretických poznatků a východisek z oblastí podnikání a business modelů. Byly využity také výsledky a data z analýz provedených v rámci analytické části této práce. Zde byla provedena analýza trhu hlídání psů ve Zlíně a podnikatelského prostředí podniku. Z výsledků těchto analýz jasně vyplynulo, že existuje mezera na trhu a nejsou dostatečně uspokojovány potřeby zákazníků.

Dílčím cílem práce bylo zjištění, zda je projekt realizovatelný. Toho se docílilo na základě provedení ekonomického zhodnocení projektu, součástí kterého bylo zjištění vstupních nákladů a rozdělení fixních a variabilních nákladů. Pro první tři roky podnikání byly následně zjištěny měsíční a roční výše nákladů. V rámci výnosové analýzy byly určeny předpokládané výnosy a na základě toho byly vypočítány výsledky hospodaření pro první tři roky podnikání. Dalším cílem diplomové práce byla identifikace rizik a jejich ohodnocení. Tento cíl byl splněn za pomoci matice rizik, která určila závažnost všech rizik. Pro nepřipustná a nežádoucí rizika byla následně navržena opatření proti jejich vzniku. Posledním dílčím cílem bylo určení časové náročnosti realizační fáze projektu. Po sestavení časového harmonogramu byl vytvořen Ganttův diagram, na základě kterého byla určena kritická cesta a celkový čas realizace projektu.

Po vypracování všech analýz a sestavení business modelu se projekt v současné době jeví jako realizovatelný. Ovšem nesmí se opomenout, že svět se mění každým okamžikem a záleží na mnoha faktorech, které mohou do budoucna podnikání ovlivnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

ABRAMS, Rhonda, [2019]. Successful business plan: secrets & strategies. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-84-0.

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie, 2022. Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3356-7.

ČERVENÝ, Radim, 2014. Business plán: krok za krokem. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005114.

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

GALAI, Dan; HILLEL, Lior a WIENER, Daphna, [2016]. How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students. New Jersey: World Scientific. ISBN 9789814651516.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin a CSIK, Michaela, 2014. The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Harlow: Pearson. ISBN 9781292065816.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. Základy podnikání a podnikatelský proces. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3041-2.

CHERNEV, Alexander, 2017. The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University. ISBN 978-1-936572-45-8.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane a CHERNEV, Alexander, [2022]. Marketing management. Sixteenth edition, global edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-40481-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2019. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash, 2016. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks. ISBN 9788026505068.

ONDŘEJ, Jan, 2022. Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty). 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-445-3.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2012. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks. ISBN 9788026500254.

RICKMAN, Cheryl (ed.), [2021]. How to start your own business ... and make it work. London: Dorling Kindersley limited. ISBN 978-0-2414-3745-2.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

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

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. Podnikové řízení. Finanční řízení. Praha: Grada. ISBN 9788024746425.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024745206.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr, 2012. Podniková ekonomika. Finanční řízení. Praha: Grada. ISBN 9788024743721.

Internetové zdroje:

Annual report, 2024. Online. FEDIAF EuropeanPetFood. Dostupné z: <https://europeanpetfood.org/about/annual-report/>. [cit. 2025-03-20].

Ceník hlídání psů, 2025. Online. Kateřina Šmida. Dostupné z: <https://katerinasmida.cz/hlidani-a-venceni-psu/cenik>. [cit. 2025-03-27].

Cizinci ve Zlínském kraji v roce 2023, 2024. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/cizinci-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2023-6812>. [cit. 2025-03-27].

ČESKO, 2024. *Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. [cit. 2025-04-16].

ČESKO, 2025. *Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník*. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2025-04-16].

ČESKO, 2025. *Zákon č. 246/1992 Sb. Zákon České národní rady na ochranu zvířat proti týrání*. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-246>. [cit. 2025-04-16].

ČESKO, 2025. *Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [cit. 2025-04-16].

Češi jsou předními chovateli mazlíčků a jsou ochotni za ně utrácet, 2022. Online. IDNES.cz. Dostupné z: https://www.idnes.cz/hobby/mazlicci/cesi-chovatelstvi-utrata-osetrovani-naklady-mazlicek-pejskar-pes-kocka.A220128_114909_hobby-mazlicci_bma. [cit. 2025-03-20].

HDP 2025, vývoj hdp v ČR, 2025. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>. [cit. 2025-03-25].

Hlídání psů a mazlíčků Zlín, 2025. Online. Hlídačky.cz. Dostupné z: https://www.hlidacky.cz/hlidacky-hlidani-psu-mazlicku/220-zlin?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwTJ6_BhDWARIsAGanmKdQdPivBL-u6beMab6Cwn_azLt2egSkQ5DhAegCGl_WX1CaHUY2pzEaAvbREALw_wcB. [cit. 2025-03-29].

Inflace u 2% cíle, 2025. Online. Česká národní banka. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>. [cit. 2025-03-26].

Kateřina Šmida, 2025. Online. Kateřina Šmida. Dostupné z: <https://katerinasmida.cz/>. [cit. 2025-03-27].

KRÁL, Petr, 2022. Inflace v prosinci 2021 výrazně nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranici tolerančního pásma cíle. Online. Česká národní banka. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2021-vyrazne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>. [cit. 2025-03-26].

Makroekonomická predikce – leden 2022, 2022. Online. Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>. [cit. 2025-03-25].

Makroekonomická predikce – leden 2023, 2023. Online. Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-leden-2023-50123>. [cit. 2025-03-25].

Makroekonomická predikce – leden 2024, 2024. Online. Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-leden-2024-54583>. [cit. 2025-03-25].

Makroekonomická predikce – leden 2025, 2025. Online. Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2025/makroekonomicka-predikce-leden-2025-58624>. [cit. 2025-03-25].

MAKWANA, Shyam, 2021. Czechs Ranked Third In The EU For Dog Ownership Per Household. Online. Brno Daily. Dostupné z: <https://brnodaily.com/2021/07/13/news/czechs-ranked-third-in-the-eu-for-dog-ownership-per-household/>. [cit. 2025-03-20].

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2024, 2025. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2024>. [cit. 2025-03-26].

NGUYENOVÁ, Kuni, 2023. *Velký přehled nákladů na domácí mazlíčky: Spočítali jsme, na kolik tě ročně vyjde tvůj pes nebo kočka*. Online. Refresher. Dostupné z: https://refresher.cz/136542-Velky-prehled-nakladu-na-domaci-mazlicky-Spocitali-jsme-na-kolik-te-rocne-vyjde-tvuj-pes-nebo-kocka#goog_rewarded. [cit. 2025-04-17].

Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr, 2024. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95. [cit. 2025-03-26].

Otrokovice po deseti letech zvyšují poplatek za psy, 2023. Online. In: Zlin.cz. Dostupné z: <https://zlin.cz/zpravy/otrokovice-po-deseti-letech-zvysuji-poplatek-za-psy/>. [cit. 2025-04-17].

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2024 byla 2,4 %, 2025. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pak/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2024-byla-24>. [cit. 2025-03-26].

Psihlidani.cz, 2025. Online. Psihlidani.cz. Dostupné z: <https://psihlidani.cz/>. [cit. 2025-03-27].

Psí hotel Tři tlapky, 2025. Online. Psí hotel Tři tlapky. Dostupné z: <https://tritlapky.webnode.cz/>. [cit. 2025-03-27].

Share of households owning at least one dog in the European Union in 2023, by country, 2024. Online. Statista. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/515475/dog-ownership-european-union-eu-by-country/>. [cit. 2025-03-20].

Statistické údaje ČR, 2024. Online. Sdružení výrobců potravy pro domácí zvířata. Dostupné z: <https://www.svpdz.cz/statisticke-udaje-cr/zobrazit/>. [cit. 2025-03-20].

ŠIMKOVÁ, Zuzana, 2020. *Znáte současné ceny psích plemen?* Online. Evidence psů. Dostupné z: <https://www.evidencepsu.cz/chov-psu/znate-soucasne-ceny-plemen-psu/>. [cit. 2025-04-17].

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020, 2021. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>. [cit. 2025-03-26].

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2021, 2022. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2021>. [cit. 2025-03-26].

VYCHYTIL, David, 2024. Zlínský kraj se již brzy stane centrem moderních technologií. Online. Zlin.cz. Dostupné z: <https://zlin.cz/magazin/zlinsky-kraj-se-jiz-brzy-stane-centrem-modernich-technologii/>. [cit. 2025-03-27].

Výcvik a ubytování psů, 2025. Online. Dostupné z: <http://www.psi-vycvik-ubytovani.cz/>. [cit. 2025-03-28].

Výroční zpráva Magistrátu města Zlína, 2024. Online. Zlin.eu. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/vyrocní-zprava-magistratu-mesta-zlina>. [cit. 2025-03-20].

Výzkum, vývoj a informační technologie v mezikrajském srovnání, 2024. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/vyzkum-vyvoj-a-informacni-technologie-v-mezikrajskem-srovnani-zlk-2024>. [cit. 2025-03-27].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Plátno business modelu Canvas	25
Obrázek 2 Plátno Business modelu Lean Canvas.....	31
Obrázek 3 Vývoj HDP České republiky v letech 2020-2024	41
Obrázek 4 Průměrná míra inflace ČR v letech 2020-2024	42
Obrázek 5 Míra nezaměstnanosti v letech 2020-2024.....	43
Obrázek 6 Struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji v letech 2020-2023.....	44
Obrázek 7 Počet registrovaných psů v České republice v letech 2020-2023	45
Obrázek 8 Počet registrovaných psů ve Zlíně v letech 2019-2023.....	46
Obrázek 9 Hodnotová analýza.....	50
Obrázek 10 Ganttův diagram.....	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kriteriaální analýza.....	49
Tabulka 2 SWOT analýza.....	53
Tabulka 3 Výdaje spojené se zajištěním prostor a založením s.r.o.....	66
Tabulka 4 Ostatní vstupní výdaje.....	67
Tabulka 5 Fixní náklady za rok 2025.....	69
Tabulka 6 Fixní náklady za rok 2026.....	69
Tabulka 7 Fixní náklady za rok 2027.....	70
Tabulka 8 Variabilní náklady za rok 2025.....	71
Tabulka 9 Variabilní náklady za rok 2026.....	71
Tabulka 10 Variabilní náklady za rok 2027.....	72
Tabulka 11 Ceník služeb psí školky.....	72
Tabulka 12 Predikce tržeb za rok 2025.....	73
Tabulka 13 Predikce tržeb za rok 2026.....	73
Tabulka 14 Predikce tržeb za rok 2027.....	74
Tabulka 15 Výsledek hospodaření v roce 2025.....	75
Tabulka 16 Výsledek hospodaření v roce 2026.....	76
Tabulka 17 Výsledek hospodaření v roce 2027.....	77
Tabulka 18 Identifikace rizik.....	78
Tabulka 19 Hodnotící škála pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika.....	79
Tabulka 20 Matice rizik.....	80
Tabulka 21 Ohodnocení rizik.....	80
Tabulka 22 Časový harmonogram realizační fáze projektu.....	83

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

DPP Dohoda o provedení práce

EU Evropská unie

FÚ Finanční úřad

HDP hrubý domácí produkt

Kč Korun českých

OSSZ Okresní správa sociálního zabezpečení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Business model Lean Canvas

PŘÍLOHA P I: BUSINESS MODEL LEAN CANVAS

Problém	Řešení	Unikátní nabídka hodnoty	Neférová výhoda	Zákazníci
- Majitelé nemají kam dát svého psa, když jsou v práci či ve škole - Nedostatečná kapacita existujících konkurentů - Pes potřebuje celodenní péči	- Každodenní hlídání od rána do večera - Vyšší kapacita provozovny - Personál zajišťující celodenní péči - Venčení psů	- Hlídání psů s problémovým chováním - Socializace psů - Vybavení venkovních prostor - Zázemí pro konání akcí	- Kapacita provozovny a její vybavení - Láska ke psům - Pořádání workshopů	- Majitelé psů - Pracující lidé a studenti vlastníci psy
Existující alternativy	Klíčové ukazatele		Cesty k zákazníkům	První vlašťovky
- Poskytovatelé služeb hlídání a venčení psů - Psí hotely - Lidé nabízející nárazové hlídání	- Počet hlídáných psů - Návratnost zákazníků - Spokojenost zákazníků - Počet doporučení		- Sociální sítě - Webové stránky - Veterinární ordinace a útulek - Obchody s chovatelskými potřebami	- Členové rodiny a známi vlastníci psa - Zájemci o akutní hlídání
Struktura nákladů		Cenový model		
- Pořízení provozovny - Zálohy za elektrickou energii a vodné - Úprava provozovny - Nákup vybavení, krmiv a pamlsků - Mzdové náklady - Náklady na propagaci - Pořízení a provoz firemního auta - Úplaty lektorům a přednášejícím		- Jednorázové/krátkodobé hlídání psů - Hlídání do 10 hodin - Hlídání nad 10 hodin - Zvýhodněné měsíční vstupné - Venčení - Strava - Workshopy		