

Business model zaměřený na podnikání v oblasti customizovaného textilu

Klára Svobodová

Bakalářská 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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Klára Svobodová
Osobní číslo: M220121
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Business model zaměřený na podnikání v oblasti customizovaného textilu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujete cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma business modely.

II. Praktická část

- Analyzujte trh a konkurenci v oblasti customizovaného textilu.
- Vyhodnoťte výsledky analýzy.
- Vytvořte vhodný business model pro podnikání v oblasti customizovaného textilu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

COLWELL, Ken. *Starting a business quickstart guide: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality and achieving your entrepreneurial dream*. Albany, NY: ClydeBank Business, 2019. ISBN 978-1-945051-82-1.

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

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg a SMITH, Alan. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 9788026504528.

RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 9788026503897.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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 – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské 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 bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je vytvořit business model zaměřený na podnikání v oblasti customizovaného textilu. Teoretická část práce se věnuje základním pojmům souvisejícím s podnikáním, vymezením business modelů, objasnění pojmu customizace a popisu analýz trhu a konkurence. K dosažení cíle byla v praktické části práce provedena PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Pro porozumění zákaznických očekávání a preferencí byla použita sekundární data ve formě referencí od zákazníků dostupných online. Využitím metody Lean Canvas je poté vytvořen business model a pro hlubší porozumění zákaznickým segmentům je vytvořen Value Proposition Canvas. V závěrečné části této bakalářské práce následuje zhodnocení návrhu business modelu.

Klíčová slova: business model, customizace, podnikání, textil, Lean Canvas, výrobek

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis is to create a business model focused on entrepreneurship in the field of customized textiles. The theoretical part of the thesis deals with basic concepts related to entrepreneurship, the definition of business models, clarification of the concept of customization, and description of market and competitor analyses. To achieve the goal, a PESTLE analysis, Porter's Five Forces model and SWOT analysis were conducted in the practical part of the thesis. To understand customer expectations and preferences, secondary data in the form of customer references available online was used. A business model is then created using the Lean Canvas method, and for deeper understanding of customer segments, a Value Proposition Canvas is elaborated. The final part of this bachelor's thesis presents an evaluation of the proposed business model.

Keywords: business model, customization, entrepreneurship, textile, Lean Canvas, product

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D., především za jeho odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnoval při konzultacích. Poděkování patří také mé rodině, přátelům a příteli za podporu a důvěru během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 VYMEZENÍ PODNIKÁNÍ.....	16
1.1 PODNIKÁNÍ.....	16
1.2 PODNIKATEL	16
1.3 PODNIK	17
1.4 CÍLE PODNIKÁNÍ.....	18
1.5 RIZIKA PODNIKÁNÍ	20
1.6 MOTIVACE K PODNIKÁNÍ.....	21
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	23
2.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB.....	23
2.2 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	25
3 BUSINESS MODELÝ.....	27
3.1 DEFINICE BUSINESS MODELŮ.....	27
3.2 BUSINESS MODEL CANVAS	27
3.3 VALUE PROPOSITION CANVAS	28
3.4 LEAN CANVAS.....	29
3.4.1 Problém	30
3.4.2 Zákazníci	31
3.4.3 Řešení.....	31
3.4.4 Unikátní nabídka hodnoty	31
3.4.5 Cenový model	32
3.4.6 Cesty k zákazníkům	32
3.4.7 Indikátory	32
3.4.8 Struktura nákladů	33
3.4.9 Neférová výhoda	33
3.5 BUSINESS PLÁN	33
3.6 LEAN STARTUP.....	35
4 CUSTOMIZACE.....	36
4.1 MASOVÁ CUSTOMIZACE	36
4.2 VÝZNAM CUSTOMIZACE PRO ZÁKAZNÍKA.....	36
5 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE.....	37
5.1 PEST ANALÝZA	37
5.1.1 Politicko-právní faktory	37
5.1.2 Ekonomické faktory	37
5.1.3 Sociokulturní faktory	38

5.1.4	Technologické faktory.....	38
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	38
5.3	SWOT ANALÝZA.....	39
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
7	ANALÝZA TRHU A KONKURENCE	43
7.1	PESTLE ANALÝZA.....	43
7.1.1	Politické faktory	43
7.1.2	Ekonomické faktory	44
7.1.3	Sociální faktory	45
7.1.4	Technologické faktory.....	47
7.1.5	Legislativní faktory	47
7.1.6	Ekologické faktory	48
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	48
7.2.1	Konkurence	48
7.2.2	Zákazníci	49
7.2.3	Dodavatelé.....	49
7.2.4	Substituty.....	49
7.2.5	Vstup nových konkurentů	50
7.3	SWOT ANALÝZA.....	50
7.3.1	Silné stránky	51
7.3.2	Slabé stránky	51
7.3.3	Příležitosti.....	51
7.3.4	Hrozby.....	52
8	ZÁKAZNICKÉ RECENZE	53
9	ROZBOR KONKURENCE.....	55
9.1	PP DESIGN	55
9.2	V&O POTISK	55
9.3	COLOR FACTORY	56
9.4	SUBLIPROFI	56
10	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	57
11	PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO NÁPADU	58
12	VYTVOŘENÍ BUSINESS MODELU LEAN CANVAS.....	59
12.1.1	Problém	59
12.1.2	Zákazníci	60
12.1.3	Řešení	60
12.1.4	Unikátní nabídka hodnoty	60
12.1.5	Cenový model.....	61
12.1.6	Cesty k zákazníkům.....	61
12.1.7	Indikátory	61
12.1.8	Struktura nákladů	61

12.1.9	Neférová výhoda	62
13	HODNOTOVOVÁ MAPA	63
13.1	ZÁKAZNÍCI PODPORUJÍCÍ UMĚLECKOU TVORBU	63
13.2	KREATIVCI	64
13.3	ZÁKAZNÍCI HLEDAJÍCÍ DÁRKY PRO BLÍZKÉ	65
14	ZHODNOCENÍ NÁVRHU BUSINESS MODELU	66
14.1	VÝNOSY	66
14.2	NÁKLADY	66
14.3	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	67
14.4	VYHODNOCENÍ BUSINESS MODELU	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tvorbou business modelu zaměřeného na podnikání v oblasti customizovaného textilu. Téma bylo zvoleno s ohledem na zálibu autorky v ruční výrobě produktů a zájem o oblast customizace. Téma je relevantní s ohledem na rostoucí zájem o customizované produkty a lokálně vyráběné výrobky. Cílem práce je vytvořit business model pro podnikání zaměřené na ručně malovaný customizovaný textil. Pro dosažení cíle byly využity metody PESTLE analýzy a Porterův model pěti sil, SWOT analýzy a analýza referencí zákazníků. K vytvoření business modelu slouží model Lean Canvas a Value Proposition Canvas.

Teoretická část práce se zabývá vymezením základních pojmů týkajících se podnikání. Zaměřuje se na definici a popis business modelů a objasnění pojmu customizace. Dále se věnuje analýzám trhu a konkurence. Poznatky z teoretické části slouží jako základ pro zpracování praktické části práce.

V praktické části se práce soustředí na analýzu trhu a konkurenčního prostředí v oblasti customizovaného textilu, prostřednictvím PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy. Pro zkoumání a lepší porozumění preferencí a očekávání zákazníků je využita metoda sběru sekundárních dat pomocí referencí zákazníků dostupných online. Dále se praktická část věnuje představení podnikatelského nápadu. Následně je pomocí nástroje Lean Canvas a Value Proposition Canvas navržen business model. V závěru bakalářské práce je provedeno zhodnocení plánovaného business modelu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vytvoření business modelu pro podnikání v oblasti customizovaného textilu. K dosažení cíle jsou použity metody analýzy trhu a konkurence, využití sekundárních dat recenzí zákazníků veřejně dostupných online. Lean Canvas a Value Proposition Canvas. Teoretický rámec této bakalářské práce vychází z odborné literatury související se základními pojmy podnikání. Definice business modelů. Dále se věnuje pojmu customizace a vymezení analýz trhu a konkurence.

Pro zpracování práce byla aplikována analýza podnikatelského prostředí. Jedná se o PESTLE analýzu, jež sloužila k posouzení makroekonomického a společenského prostředí, včetně politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů. Ke zhodnocení konkurenčního prostředí byla využita Porterova analýza pěti sil, která umožnila lépe pochopit odvětví customizovaného textilu a konkurenční nátlak, kterému by mohl podnikatelský záměr čelit. Pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikatelského záměru byla provedena SWOT analýza. Za účelem porozumění požadavků a očekávání zákazníků byly využity sekundární data prostřednictvím recenzí od zákazníků veřejně dostupných online. Dále bylo provedeno porovnání konkurenčních podnikatelských subjektů působících ve Zlínském kraji. Výsledky analýz přispěly k lepšímu pochopení podnikatelského prostředí v oblasti customizovaného textilu a sloužily jako základ pro vytvoření návrhu business modelu pomocí nástroje Lean Canvas a Value Proposition Canvas. Závěrem této práce bylo zhodnocení vytvořeného business modelu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ PODNIKÁNÍ

V této kapitole se věnujeme základním termínům v oblasti podnikání. Cílem této kapitoly je objasnění teoretických pojmů důležitých pro podnikání.

1.1 Podnikání

Podle Šafrové Drášilové (2019) podnikání spočívá ve schopnosti rozpoznat a využít příležitosti, překonávat aktivně a systematicky problémy, přicházet s kreativními a inovativními řešeními. Také efektivní spolupráce s lidmi jako jsou zákazníci, dodavatelé, společníci či zaměstnanci a další.

Srpová a kol. (2020) uvádí, že podnikání hraje zásadní roli v konkurenceschopnosti, protože pomocí něj vznikají inovace a technologický rozvoj. Nové podnikatelské iniciativy pomáhají růstu produktivity, posilují konkurenční tlak a působí k reakci ostatních společností zavádět inovace nebo zlepšovat efektivitu. Podnikání zabraňuje vzniku monopolního tržního postavení a poskytuje zákazníkům prostor pro výběr.

Šafrová Drášilová (2019) poukazuje na to, že realita podnikání je mnohem poutavější a komplexnější, než uvádí řádky zákona. Také Svobodová a Andera (2017) zdůrazňují, že podnikání už rozhodně není jen o generování zisku, avšak způsob efektivně řešit problémy a zdroj inovací. Požaduje to odvahy, odhodlání a nejlépe jasnou vizi a plán.

Zatímco podle Srpové a kol. (2020) podnikání podporuje tvorbu lidského kapitálu a jeho využití, a dále také uspokojení lidských potřeb. Veškerá aktivní účast lidí, připuštění rizik a povinností, rozšiřování vědomostí a nové přístupy uvažování, pomáhají k vývoji podnikatelů. Dále popisuje podnikání jako „proces, jehož prostřednictvím se vyrovnává poptávka a nabídka.“ (Srpová a kol., 2020, s. 17)

„Komplexní teorie podnikání by měla zahrnovat veškeré funkce rané fáze podniku: vizi a koncept, vývoj produktu, marketing a prodej, škálování, partnerství a distribuci i strukturu a organizační uspořádání.“ (Ries, 2015, s. 24)

1.2 Podnikatel

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník § 420 definuje pojem podnikatel jako osobu: „(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

„(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“

Zatímco Šafrová Drášilová (2019) poukazuje na to, že dobrý podnikatel by měl být trpělivý, cílevědomý, rozhodný a houževnatý. Naproti tomu se Srpová a kol. (2020) zaměřují na to že, by měl být moderní podnikatel kreativní, schopný spolupráce v týmu a přizpůsobivý změnám. Dále Srpová a kol. (2020) dochází k závěru, že je velmi obtížné stanovit rozhodující osobnostní rysy podnikatelů a také zda tyto rysy mají vliv na úspěch v podnikání.

Také Synek (2015) popisuje podnikatele jako člověka kterého odlišují jeho osobnostní rysy. Zásadní charakteristikou je tvořivost, schopnost chopit se příležitostí, motivace využívat potenciál, vytvářet nové inovace a hledat nové nápady.

Jak uvádí Ries (2015) podnikatelem je kdokoliv, kdo vyvíjí nový produkt či službu v extrémně nejistých podmínkách, bez ohledu na to, zda si toho je vědom.

Colwell (2019) konstatuje, že podnikatelské dovednosti nejsou nutné, avšak určitá míra sebevědomí a skromnosti nám mohou pomoci uvědomit si naše silné a slabé stránky. Někteří lidé se s takovými dovednostmi narodí, to ale neznamená že mají zajištěné úspěšné podnikání. Úspěšní podnikatelé si uvědomují, že se stále mohou učit novým věcem, a tak hledají nové nápady a rady.

1.3 Podnik

V Občanském zákoníku č. 89/2012 byl pojem „podnik“ nahrazen pojmem „obchodní závod“, je tedy definován jako:

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502)

Podle Martinovičové a kol. (2019) je podnik organizace založená k provozování podnikatelské činnosti. Je složen ze skupiny lidí a představuje nezbytnou součást lidské společnosti. Naplňuje své poslání výrobou výrobků či poskytováním služeb pro zákazníky a zároveň zajišťuje zaměstnancům finanční odměnu za vykonanou práci.

Pro podnik jsou důležití zejména zákazníci a dodavatelé, se kterými je v kontaktu denně, rovněž také stát a právní režim které musí respektovat (Šafrová Drášilová, 2019).

Podobně Martinovičová a kol. (2019) souhlasí s tím, že jsou pro podnik podstatné pozitivní vztahy k okolí i vztahy s vlastními manažery a rovněž se zaměstnanci.

Nařízení Evropské komise č. 65/2014 příloha 1. stanovuje, že: „*Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost.*“

Synek (2015), i Martinovičová a kol. (2019) uvádí, že podniky lze členit podle velikosti na velké, střední a malé. Faktory pro třídění mohou sloužit například počet zaměstnanců, celkový roční obrat, roční obrat na jednoho pracovníka, roční přidaná hodnota na jednoho zaměstnance, velikost majetku nebo kapitálu, úroveň ročního zisku či postavení firmy na trhu.

Podle Synka (2015) je počet zaměstnanců nejčastěji využívaným kritériem. V současnosti se v České republice aplikuje kombinované kritérium, které obsahuje počet zaměstnanců a výši obratu. Malý podnik definuje jako ten, který má pod 100 zaměstnanců a jeho roční obrat nedosahuje částky 30 mil. Kč. Za střední podnik pokládá ten, který zaměstnává méně než 500 pracovníků a má obrat nižší než 100 mil. Kč. Podniky, jež překročí tyto rozměry jsou pokládány za velké.

Martinovičová a kol. (2019) přistupují ke kategoriím podniků jinak. Popisují, že jako celek existuje skupina mikropodniků, malých a středních podniků, do kterých patří podniky, které mají méně než 50 zaměstnanců a jejich roční obrat je pod 50 mil. EUR, případně je jejich bilanční suma roční rozvahy nižší než 43 mil. EUR. V Kategorii malých a středních podniků definuje jako malé podniky ty, které zaměstnávají méně než 50 pracovníků a roční obrat či bilanční suma rozvahy nepřekračuje 10 mil. EUR. Do kategorie malých a středních podniků patří mikropodniky které, mají pod 10 zaměstnanců a jejich roční obrat či bilanční suma roční rozvahy je nižší než 2 mil. EUR.

1.4 Cíle podnikání

Horáková (2014) říká, že podnikové cíle určují zaměření celé firmy a jsou hlavní úkoly podniku, které vyjadřují ideální situaci, jejíž dosažení je očekáváno v daném časovém horizontu. Dále plní funkci dlouhodobého řízení a rozhodují o postavení a chování firmy v aspektech podnikového prostředí. Určení cílů je základ pro činnosti a efektivitu podniku,

dovoluje realizovat konkrétní rozhodnutí. Všechny organizační jednotky mají společný cíl, který lze formulovat jako: „*sloužit zákazníkům efektivním způsobem.*“ (Horáková, 2014, s. 63)

Cíle mohou být určeny jako dlouhodobé či krátkodobé. Dlouhodobé cíle směřují podnikové manažery k posuzování, jak dnešní rozhodnutí ovlivní budoucí efektivnost podniku a jaké aktivity jsou nezbytné k úspěchu budoucích záměrů. Krátkodobé cíle vyjadřují konkrétní výsledky, které mají být v nejbližší budoucnosti splněny. Naplnění cílů je zásadním ukazatelem pro hodnocení výkonu firmy (Horáková, 2014).

Podle Synka (2015) je klíčovým záměrem existence podniků naplňovat potřeby všech kteří jsou propojeni s rozvojem podniku a vyrábět výrobky či poskytovat služby zákazníkům. Podniky také jako jednotlivci pozorují cíle, kterých chtějí dosáhnout. Cíle jsou ovlivněny účelem založení podniku.

Podobně je podle Martinovičové a kol. (2019) existence podniku spojena s tím, že má vyrábět zboží a poskytovat služby zákazníkům a uspokojovat potřeby veškerým zúčastněným osobám. Podniky sledují cíle, kterými se musí řídit a uskutečňují se jejich činností, proto by s nimi měly být seznámeny všechny jednotky podniku. Obecným cílem podnikání je: „*maximalizace hodnoty podniku – maximalizace hodnoty majetku vlastníků.*“ (Martinovičová a kol., 2019, s. 16)

Nagyová (2014) uvádí, že obvykle je primárním a nenahraditelným cílem podniku dosažení zisku, dílčí cíle nemají takovou prioritu. Ačkoliv nebyl objeven vzor perfektních cílů podniku, určení cílů s ohledem na specifické podmínky a potřeby podniku je nezbytné pro nastávající rozvoj.

Podobně jako Synek (2015), tak i Jakubíková a Janeček (2023) interpretují klasifikace cílů podle mnoha kritérií, jedná se o pořadí jejich významu neboli hierarchie, do které patří vrcholové a podřazené cíle. Dále dle velikosti cílů, které je dělí na neomezené či omezené. Důležité rozdělení je také časové hledisko, které člení cíle na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Následujícím kritériem je vztah mezi cíli, který se skládá z komplementárních, konkurenčních, či indiferentních cílů. Posledním kritériem je obsah cílů, který je rozděluje na ekonomické, technické a sociální.

Podobně jako Jakubíková a Janeček (2023), i Nagyová (2014) souhlasí s tím, že pravidlo SMART vystihuje cíle, které by měly mít specifické prvky. Pravidlo SMART lze specifikovat následovně dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 28):

- *„Specific – specifický (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?*
- *Measurable – měřitelný: O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?*
- *Agreed – akceptovatelný: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?*
- *Realistic – reálný, dosažitelný: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?*
- *Trackable – sledovatelný: Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?“*

Podle Šafrové Drášilové (2019) nás cíle směřují k výsledku, kterého chceme dosáhnout. Cíl pro nás představuje kontrolní bod, který nám pomůže odhalit, zda svou činnost vedeme správným směrem. Špatně stanovený cíl může být zavádějící a dokáže nás demotivovat, případně nám může uškodit. Jako kontrolu, zda jsme cíl stanovili správně lze využít následující otázky, které jsou dle Šafrové Drášilové (2019, s. 45):

- *„Je jasné, čeho chci dosáhnout?*
- *Jak/čím budu měřit míru splnění cíle?*
- *Opravdu chci tohoto cíle dosáhnout a chtějí to i ostatní?*
- *Je možné cíle dosáhnout?*
- *Kdy/dokdy má být cíl splněn?“*

Podobně jako Martinovičová a kol. (2019), tak i Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že je nezbytné, aby podnik sledoval kromě hlavního cíle i dílčí cíle. Jsou to ve své podstatě úkoly, které podnik musí splnit, aby dosáhl hlavního cíle. Cíle musí být vzájemně podporovány a podílet se na vzájemném plnění, aby nebyly v rozporu a nedocházelo tak k problémům.

1.5 Rizika podnikání

Martinovičová a kol. (2019) konstatují, že s podnikáním je vždy spojeno riziko. Jestliže podnik není ochoten přijmout určité riziko, nemůže mít dlouhodobý úspěch. Rizika v podnikání tvoří dvě varianty, pozitivní a negativní. Pozitivní riziko souvisí s předpokládaným úspěchem, umístěním na trhu a generováním vysokého zisku. Pozitivní riziko přispívá k fungování a rozvoji tržní ekonomiky. Zatímco negativní riziko se může

projevit horšími hospodářskými výsledky, než podnik očekával, či ztrátami a v nejzávažnějším případě i bankrotem.

Srpová a kol. (2020) poukazují na to, že začátek podnikání nabízí příležitosti, ale rovněž nese rizika. Při založení firmy přicházíme o stabilní příjem ze zaměstnání a často vkládáme i vlastní investice. Z toho důvodu je při zahájení podnikání nezbytná motivace, podnikavost a odvaha riskovat. Dále zdůrazňuje, že i při velkém úsilí může nastat neúspěch z důvodu mnoha faktorů které podnikatel neovlivní. Proto je tedy důležité pozorně vybírat obor, kterému se chceme věnovat.

Podle Martinovičové a kol. (2019) by se měla rizika řídit strategickým řízením, které má v dostatečném předstihu a různými možnostmi zajistit, aby byl podnik schopen reagovat na potencionální budoucí situace. Toto řízení má přitom zabránit nežádoucím dopadům rizikových situací na obchodní činnost podniku a jeho zachování. *„Řízení rizik (risk management) podnikatelského subjektu je proces, při němž se podnikatelský subjekt snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, které pomáhají minimalizovat účinek nežádoucích vlivů, a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.“* (Martinovičová a kol., 2019, s. 26)

Podle Šafrové Drášilové (2019) patří mezi rizika podnikání počáteční investice, konkurenční prostředí, problémy se společníky a zaměstnanci, nepředvídatelnost na finančních trzích, nepříznivé podnikatelské prostředí a osobní starosti.

Jak uvádí Maurya (2016), rizika lze v případě startupů rozčlenit do tří skupin. Prvním je produktové riziko, do kterého spadá nejistota spojená s vytvořením správného produktu. Druhým je zákaznické riziko, které se týká vytvoření cesty k zákazníkům. A jako poslední je tržní riziko, které se soustředí na vybudování životaschopného podnikání. Největší rizika podnikatelského plánu velice závisí na druhu produktu a z toho důvodu se velmi liší.

1.6 Motivace k podnikání

„Základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená v drtivé většině případů dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.“ (Synek, 2015, s. 3)

Svobodová a Andera (2017) dochází k závěru, že se lidé pouštějí do podnikání z různých důvodů. Může to být nespokojenost v zaměstnání, potřeba vyzkoušet nové věci, touha svobody a stát na vlastních nohách, využití díry na trhu, chceme generovat příjmy,

nebo toužíme po změně. Motivace může být i negativní, například se nám nedaří uplatnit na trhu práce a podnikání považujeme za poslední způsob, jak si zajistit příjem. Je nutné proto zvažovat vnitřní motivaci při rozhodování, jaké podnikání je nejvhodnější.

Podle Svobodové a Andery (2017) lze motivaci členit do dvou skupin. První skupinou je podnikání z nutnosti, jedná se o situaci, ve které jsme do podnikání donuceni třeba dlouhodobou nezaměstnaností. Připadá nám, že jedinou možností k dosažení finanční nezávislosti je začít podnikat, ačkoliv nechceme. Druhou skupinou je podnikání na základě příležitosti, jde o podnikání, které se rozhodneme zahájit bez nějakého donucení. Může jít o touhu pracovat sám pro sebe, či máme myšlenku, kterou chceme uvést na trh.

Podle Šafrové Drášilové (2019) má každý člověk jiný důvod k podnikání. Je důležité mít na paměti, že motivace výrazně určuje směr a vývoj podniku. Nelze jednoznačně říct, že je některý druh motivace lepší či horší. Motivace by se měly vzájemně podporovat a kombinovat. Je klíčové si při zahájení podnikání uvědomit jaké jsou naše motivace.

2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Před zahájením podnikání, je nezbytné prostudovat legislativní požadavky pro jednotlivé právní formy a zvážit, zda chceme provádět podnikatelskou činnost jako fyzická osoba či právnická osoba. „Mezi nejvíce rozšířené formy patří v ČR podnikání na základě živnostenského oprávnění a společnost s ručením omezeným.“ (Srpová a kol., 2020, s. 164)

Podobně jako Srpová a kol. (2020), i Šafrová Drášilová (2019) souhlasí s tím, že před začátkem podnikání je důležité obeznámit se s podmínkami a povinnosti náležitých zákonů a norem. Podle kterých lze následně zvolit vhodnou právní formu podnikání. Podnikání fyzických osob bývá nejčastěji na základě živnostenského oprávnění.

„Výběr druhu podnikání by měl být v souladu s našimi hodnotami, přesvědčením a životní vizí.“ (Svobodová a Andera, 2017, s. 13)

2.1 Podnikání fyzických osob

Jak definuje Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání § 2: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání § 6 označuje všeobecné podmínky pro podnikání na základě živnosti jako:

„(1) Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou

- a) plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a
- b) bezúhonnost.“

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání § 7 dále uvádí zvláštní podmínky:

„(1) Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.“

Podle Srpové a kol. (2020) je třeba zjistit do jaké skupiny živností patří činnost kterou chceme na základě živnostenského oprávnění vykonávat a také zda splňujeme podmínky pro provozování živnosti.

Synek (2015) poukazuje na to, že podnikání fyzické osoby je výhodné z důvodu menší regulace ze strany státu a k založení jsou potřebné nižší finanční prostředky než pro

podnikání právnických osob. Jsou zde i klíčové nevýhody, které jsou neomezené ručení a komplikovanější přístup ke kapitálu.

Jak uvádí Synek (2015) živnosti se dělí dle odborné způsobilosti na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti jsou provozovány na základě ohlášení, avšak musí být splněny stanovené podmínky. Podle druhu činnosti se dělí na:

- Řemeslnou živnost, při které je pro provozování potřeba odborná způsobilost získána vyučením v oboru či praxí v oboru. Patří zde například truhlářství, zámečnictví, řeznictví, zednictví, opravy silničních vozidel či hostinská činnost.
- Vázanou živnost, u které je k provozování vyžadováno získání průkazu způsobilosti. Zde je stanovena odborná způsobilost individuálně pro každou živnost. Patří zde výroba, montáž a opravy plynových zařízení, kotlů nebo elektronických zařízení.
- Volnou živnost, při které není určena odborná způsobilost, pouze všeobecné podmínky. Patří zde výroba, obchod a služby, které nejsou zahrnuty v řemeslné či vázané živnosti.

Koncesované živnosti musí mít uděleny povolení neboli koncesi od živnostenského úřadu. Pro udělení koncese je vyžadováno vzdělání či absolvování speciálních kurzů. Patří zde například provozování střelnic, taxislužba, hubení škodlivých živočichů, výroba či oprava zbraní, pohřební služby a služby soukromých detektivů (Synek, 2015).

Synek (2015) ovšem nezdůrazňuje, že při splnění požadovaných podmínek v ohlašovacích živnostech má každý člověk ze zákona nárok na živnostenské oprávnění, avšak u koncesovaných živností tomu tak není (Srpová a kol., 2020).

Šafrová Drášilová (2019) dochází k závěru, že zásadním přínosem podnikání samotné fyzické osoby je rychlé a finančně nenáročné založení, volné hospodaření se ziskem, snadné utajení důvěrných informací podniku, méně složitá administrativa týkající se účetnictví, a také zdanění příjmů pouze daní z příjmů fyzických osob.

Srpová a kol. (2020) poukazují na to, že živnostenské podnikání je vhodná forma pro začínající podnikatele, nebo pro osoby které v podnikání nevidí primární zdroj příjmů. Z důvodu, že je možné téměř ihned po splnění podmínek zahájit podnikání.

„Živnost nemůže provozovat fyzická osoba, na jejíž majetek byl prohlášen konkurz. Živnost nemůže také provozovat fyzická osoba po dobu tří let od právní moci rozhodnutí

o zamítnutí insolvenčního návrhu proto, že majetek dlužníka nebude postačovat k úhradě nákladů insolvenčního řízení.“ (Srpová a kol., 2020, s. 169)

2.2 Podnikání právnických osob

Podle Srpové a kol. (2020) v případě že začneme podnikat jako právnická osoba je nutné brát v úvahu náročnější administraci a také možný základní kapitál spojený se zahájením podnikání. Veškeré právnické osoby mají povinný zápis do obchodního rejstříku.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích stanovuje, že:

„(1) Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva.“

„(2) Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“

Podle Martinovičové a kol. (2019) obchodní společnosti spočívají na základě společenské smlouvy mezi zakladateli, pomocí které vzniká nový právní subjekt nezávislý na jeho zakladatelích. Právní subjekt je poté zapsán do obchodního rejstříku. Obchodní společnosti jsou rozděleny na osobní obchodní společnosti, mezi které patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. A kapitálové obchodní společnosti, do kterých patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Veřejná obchodní společnost slouží pro společné podnikání dvou případně více fyzických či právnických osob. Je nezbytné při založení sepsat společenskou smlouvu, která určí podíly společníků a stanovuje jejich právní vztahy, avšak není nutné zakládat základní kapitál (Šafrová Drášilová, 2019). Podobně také Synek (2015) popisuje veřejnou obchodní společnost jako sdružení alespoň dvou podnikatelů, kteří provozují podnikají pod společným názvem. Součástí názvu společnosti musí být označení v.o.s. neboli veřejná obchodní společnost. Společníci do podniku vkládají jak peněžité, tak i nepeněžité vklady, které se následně stávají jejím majetkem. Členové odpovídají za závazky organizace celým svým majetkem. Vedení činnosti podniku je v pravomoci každého ze společníků, v případě že není ve společenské smlouvě stanoveno jinak.

Komanditní společnost zakládají dva případně více společníků. Je specifická tím, že jeden či více společníků označovaných jako komanditisté, ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu. Podobají se tak pozici společníků ve společnosti s ručením omezeným.

Dále jsou zde komplementáři, kteří jsou zavázáni celým svým majetkem, blíží se tak roli společníků veřejné obchodní společnosti. Podnikatelské řízení náleží pouze komplementářům, kdežto komanditisté mají výhradně kontrolní pravomoc. Rozdělení zisku je řízeno společenskou smlouvou. Společnost musí být označena jako k.s. jinými slovy komanditní společnost (Synek, 2015).

Společnost s ručením omezeným, je podle Srpové a kol. (2020) nejčastější formou obchodní společnosti v České republice. Klíčovým faktorem je omezený rozsah ručení společníků za závazky společnosti, který je pouze do výše nesplacených vkladů. Synek (2015) poukazuje na to, že společnost s ručením omezeným je velice oblíbenou a žádanou formou podniku, z důvodu, že její založení rovněž i správa jsou podstatně méně náročné než v případě akciové společnosti. Základní kapitál musí být minimálně ve výši 200 tis. Kč, přičemž každý ze společníků má povinnost vložit alespoň 20 tis. Kč. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, avšak společník ručí pouze do výše svého vkladu, jež je uveden v obchodním rejstříku. Jméno společnosti musí zahrnovat název s.r.o. takzvané společnost s ručením omezeným.

Akciovou společnost lze založit pouze jedním zakladatelem v případě že jím je právnická osoba. Základní kapitál společnosti se musí skládat z minimálně 20 mil. Kč, který je rozdělen na stanovený počet akcií o určité nominální hodnotě. Společnost ručí za své závazky veškerými prostředky, zatímco akcionáři nejsou za závazky společnosti zodpovědní. Hlavní výhodou akciové společnosti je jednoduchá změna vlastnictví a také neomezená životnost firmy. Avšak mezi nevýhody patří složitější založení firmy, státní dohled, navíc také zdanění zisku společnosti a následně dividend akcionářů (Synek, 2015).

Podle Synka (2015) je družstvo organizace vedena skupinou osob, jejichž primárním cílem není tvorba zisku, ale zajišťování přínosu jeho účastníkům. Družstvo není omezeno počtem osob, avšak v České republice je družstvo povinno mít alespoň pět členů. Hlavním účelem je podnikání anebo zabezpečení hospodářských, sociálních či dalších potřeb členů družstva. Družstva mají určité charakteristiky podobné jako obchodní společnosti či akciové společnosti. „*Družstvo je právnickou osobou, která za své závazky ručí celým svým jměním. Členové (pokud nestanoví stanovy družstva jinak) za závazky družstva neručí.*“ (Synek, 2015, s. 85)

3 BUSINESS MODELY

Tato kapitola je zaměřena na objasnění business modelů. Cílem, této kapitoly je vysvětlení druhů business modelů. Především se soustředíme na metodu Lean Canvas, kterou využijeme při zpracování praktické části.

3.1 Definice business modelů

Srpová a kol. (2020) konstatují, že business modely jsou velmi dynamické, z toho důvodu nelze najít jejich sjednocený systém. Podnikatelé či firmy také využívají kombinace typů business modelů, aby svůj sortiment mohli maximálně nastavit dle požadavků zákazníků. Business modely přetvářejí jejich inovacemi a modifikacemi celé ekonomické oblasti. Mají významnou funkci v úspěchu výrobku, protože odpovídá na otázky jako jsou: „*jak produkt vyrobíme, doručíme zákazníkům a za co nám zaplatí.*“ (Srpová a kol. 2020, s. 75)

Stejně jako Svobodová (2017), tak i Srpová a kol. (2020) souhlasí s tím, že business modely popisují, jak podnik tvoří, poskytuje a zachycuje hodnotu. Tvorba hodnoty znamená činnost podniku. Součástí jsou vnitřní operace a zásadní zdroje, které podnik využívá k tomu, aby výrobek či službu vytvořila. Poskytováním hodnoty je myšleno, jakými postupy se výrobek dostane k zákazníkovi či jakým způsobem je poskytována služba. Mezi zachycování hodnoty patří pohyb financí konkrétně zdroje zisku, formy zaplacení či cenová strategie.

Svobodová a Andera (2017) uvádí, že klíčem k úspěšnému podnikání je správně nastavený business model, který zaručuje spokojenost zákazníků a zaměstnanců, tak i majitelů podniku. Podstatou business modelu je, že vyjadřuje kompletní koloběh hodnoty v podniku. Jde o to, jaký produkt vyrábíme, jakým způsobem produkt vytváříme, jak jej dostaneme k našim zákazníkům a jakou formou za něj dostaneme zaplacení.

3.2 Business Model Canvas

Podle Osterwaldera a kol. (2016) je Business Model Canvas metoda, která popisuje, jakým způsobem podnik vytváří, poskytuje a zachycuje hodnotu. Jednotlivá pole plátna Canvasu popisuje jako: Zákaznické segmenty, ve kterých se jedná o zákaznické skupiny či organizace, které se snažíme zaujmout a poskytnout jim hodnotu, pomocí vhodné nabídky. Hodnotové nabídky, které vycházejí z produktů a služeb a které poskytují hodnotu konkrétnímu zákaznickému segmentu. Kanály vyjadřují, jakým způsobem nabízíme a komunikujeme hodnotovou nabídku našim zákaznickým segmentům, pomocí

distribučních, komunikačních a také prodejních cest. Vztahy se zákazníky definují typy vztahů se zákazníky, které podnik navazuje s určitými segmenty zákazníků. Zároveň také vysvětlují, jak firmy zákazníky zajišťují a udržují. Zdroje příjmů vyplývají z tvorby hodnoty zákazníkům odpovídající ceně, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Klíčové zdroje tvoří nezbytná klíčová aktiva, k poskytování a dodání produktů či služeb. Klíčové činnosti obsahují nejdůležitější činnosti, které podnik musí provozovat k dosažení úspěchu. Klíčová partnerství reprezentují spojení investorů a partnerů, kteří poskytují externí zdroje a aktivity. Struktura nákladů vyjadřuje celkové náklady spojené s činnostmi business modelu.

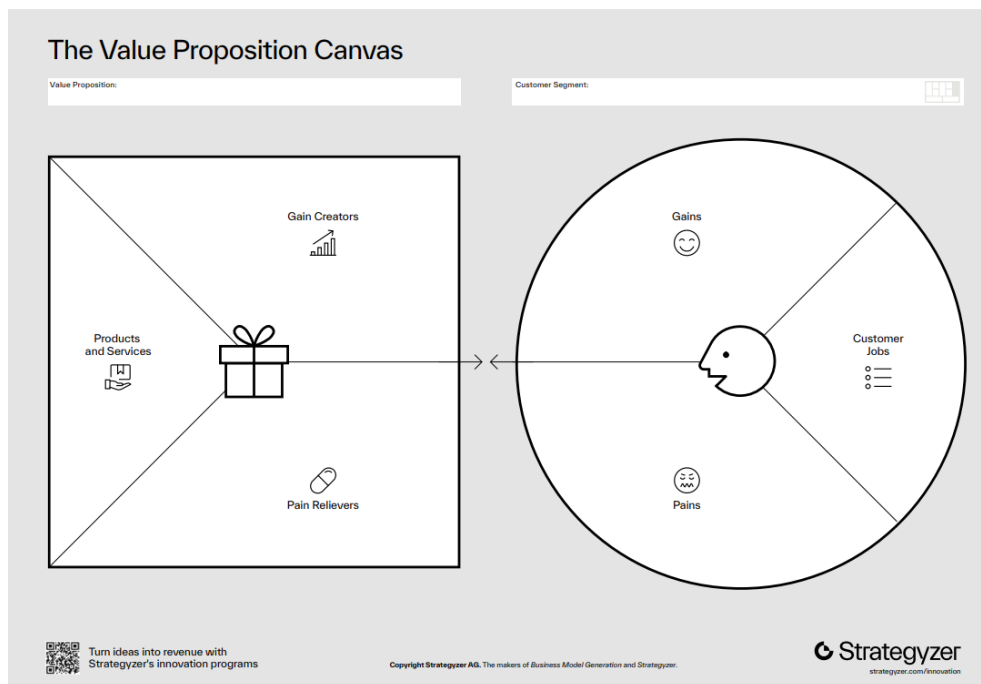
Svobodová a Andera (2017) se zaměřují na to, že Business Model Canvas je lepší variantou spíše pro již působící podniky, které mají zájem o inovaci jejich business modelu.

3.3 Value Proposition Canvas

Osterwalder a kol. (2016) poukazuje na to, že hlavním rozdílem Business Model Canvasu a Value Proposition Canvasu je, že „*Business Model Canvas vám pomáhá vytvářet hodnoty pro vaši firmu. Value Proposition Canvas vám pomáhá vytvářet hodnoty pro vaše zákazníky.*” (Osterwalder a kol., 2016, s. 15)

Value Proposition Canvas je ve své podstatě článek, který skvěle zapadá do Business Model Canvasu. Jeho hlavní výhodou je, že poskytuje možnost soustředit se na detaily, především na to, jak vytváříme hodnotu pro naše zákazníky. Dělí se na dvě části, první část představuje profil zákazníka, jenž nám pomůže lépe porozumět našim zákazníkům a konkrétněji vymezit zákaznický segment našeho business modelu. Profil zákazníka se dále člení na úkoly, přínosy a obtíže. Druhou částí Value Proposition Canvasu je mapa hodnot, jenž napomáhá vysvětlit jakým způsobem chceme vytvářet hodnotu pro určitého zákazníka. Podrobněji mapu hodnot rozdělujeme na produkty a služby, řešení obtíží a tvorbu přínosů (Osterwalder a kol., 2016).

V okamžiku, kdy se hodnotová nabídka shoduje s profilem zákazníka nastává soulad. Což znamená, že naše produkty či služby poskytují řešení problémům a také zaručují prospěch úkolům, obtížím a přínosům, které naši zákazníci považují za podstatné (Osterwalder a kol., 2016).



Obrázek 1 Value Proposition Canvas

(zdroj: *strategyzer.com*, 2025)

3.4 Lean Canvas

Svobodová a Andera (2017) poukazují na to, že pro nově vznikající firmy či startupy se může zdát lepší volbou Lean Canvas, který je založený na metodě Lean Startup. Hlavním principem metody Lean Canvas je propojení problému a jeho řešení. Když u zákazníků objevíme významný problém, který jsme schopni vyřešit, tak nám roste možnost úspěchu.

Podle Srpové a kol. (2020) patří Lean Canvas mezi skvělé pomůcky při tvorbě podnikatelské příležitosti. Využívá se pro organizování myšlenek, během doplňování políček uvažujeme o různých faktorech podnikatelského záměru a můžeme přijít na další varianty. Také lze Lean Canvas aplikovat na odhalení a hodnocení rizik či pro strategické plánování.

Svobodová a Andera (2017) zdůrazňuje, že hlavní myšlenkou metody Lean Canvas je to, že čím zásadnější je problém či potřeba našich zákazníků, tím vyšší je pravděpodobnost na úspěch našeho podnikání.

Jak uvádí Maurya (2016), mezi klíčové výhody metody Lean Canvas patří rychlost sepsání, z toho důvodu je možné vytvořit mnoho jednostránkových business modelů během krátké doby. Další předností je stručnost, podstatou je vybírat pečlivě slova a vystihnout podstatu produktu na jeden list. Následujícím přínosem je přenosnost, spočívá

v jednoduchosti sdílení s dalšími lidmi, proto může být častěji aktualizován. Prostřednictvím Lean Canvasu lze také kriticky posoudit business model rozčleněním do devíti jednotlivých částí, které se otestují dle řazení od největšího po nejmenší riziko.

Lean Canvas usnadňuje vymezení priorit během plánování pomocí vizualizace hodnotových toků. Z toho důvodu lépe pochopíme veškeré aspekty budoucího podnikání. Je považován za výbornou metodu pro hodnocení nápadů v počáteční fázi, protože vytvoření jednoho canvasu zabere pouze 20 minut. Pokud během vyplňování máme u něčeho pochybnosti, bude to zřejmě patřit mezi klíčové nedostatky našeho záměru (Svobodová a Andera, 2017).

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz		Projekt:		Autor:		Datum:	
						Verze #	
Problém Jaké jsou 1-3 negativější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže někdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?			
	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, koeficient, tržby, doporučení)?	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?				
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?					První vlašťovky S kým můžete začít negativě?		
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?			Cenový model Jak načteníte vaše řešení problémů?				

Obrázek 2 Lean Canvas

(zdroj: leancanvas.cz, 2015)

3.4.1 Problém

Podle Mauryi (2016) patří jako první pole problém. Zároveň uvádí, že je vhodné se zabývat poli problému a zákazníků dohromady, protože obvykle definují zbývající části Canvasu.

Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019) patří zde ty problémy, které zákazník potřebuje vyřešit. Pole problém zahrnuje také alternativní řešení, které již existuje, mohou to být stejné či podobné produkty případně jiná řešení problému na který se soustředíme.

Snažíme se přijít na to, co schází v životě našim potencionálním zákazníkům nebo také co je trápí. To může vyřešit náš produkt či služba, kterou poskytujeme. Tím, že jsme si jisti hodnotou, kterou našim zákazníkům nabízíme snižujeme riziko selhání našeho podnikání. Je důležité věnovat pozornost tomu, že pokud zákazníci problémy neřeší, může to znamenat, že pro ně nejsou dostatečně důležité a nepotřebují je řešit. Což se může jevit jako zásadní riziko pro rozvoj podnikání (Svobodová a Andera, 2017).

3.4.2 Zákazníci

Jako další pole se označují zákazníci, pro které tvoříme svůj produkt. Je důležité brát na vědomí rozdíl mezi uživateli a zákazníky, pokud jsou odlišní. Pro lepší zaměření produktu si můžeme rozdíly mezi nimi lépe ujasnit následujícími otázkami: „*Kdo rozhoduje o koupi? Jaké problémy řeší koupí produktu zákazník a jaké jeho používáním uživatel?*“ (Šafrová Drášilová, 2019, s. 51)

Stejně jako Šafrová Drášilová (2019), tak i Svobodová a Andera (2017) souhlasí s tím, že je třeba si všimnout rozdílu mezi zákazníky a uživateli. Přičemž za službu či produkt nám platí zákazník, zatímco uživatel ho používá. Většinou bývá zákazník a uživatel stejná osoba.

Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019), součástí zákaznického pole jsou také první vlašťovky, kteří souvisejí s polem problému. Patří zde zákazníci, kteří považují problém za významný a potřebují pro něj jakékoliv řešení, z toho důvodu promínou určité nedokonalosti a poskytnou zpětnou vazbu. Podle Mauryi (2016) je vhodné co nejlépe upřesnit profil typického zákazníka.

3.4.3 Řešení

Podle Šafrové Drášilové (2019) patří do pole řešení krátký přehled specifických a klíčových vlastností produktu, jež se zaměřují na hlavní problémy zákazníků. Řešení musí přímo navazovat na problémy zákazníků.

3.4.4 Unikátní nabídka hodnoty

Jako další pole je označena unikátní nabídka hodnoty. Jedná se o vzbuzení zájmu zákazníka právě o náš produkt. Klíčové je zde heslo či krátká věta, která upoutá pozornost, bude dobře zapamatovatelná a bude z ní jasná přednost našeho produktu (Šafrová Drášilová, 2019).

Součástí pole unikátní nabídky hodnoty je srozumitelný opis, který popisuje produkt jako něco, co již zákazník zná. Popisuje to přirovnání nového produktu něčemu podobnému (Šafrová Drášilová, 2019).

Podle Mauryi (2016) se jedná o jedno z klíčových polí a zároveň je nejvíce náročné na správné vyplnění. Základem unikátní hodnoty je, že se náš produkt musí v něčem lišit.

3.4.5 Cenový model

Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že cenový model popisuje, jakým způsobem je určena finální cena produktu. Je důležité, aby cena produktu alespoň dokázala pokrýt náklady a zároveň nepřekročila nejvyšší částku, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Především bychom měli přibližně odhalit, zda je náš záměr ekonomicky přínosný a konkurenceschopný.

Podle Svobodové a Andery (2017) je nezbytné zamyslet se nad tím jakým způsobem budeme vydělávat, za co nám zákazníci zaplatí, kolik za náš produkt zaplatí, jakým způsobem nám budou hradit platby.

3.4.6 Cesty k zákazníkům

Jedná se o různé metody, kterými informujeme zákazníky o našem produktu a přesvědčíme je ke koupi. Jakou metodu zvolíme závisí na počtu zákazníků, velikosti cílového trhu a nákladech, které jsme ochotni investovat pro získávání zákazníků. Zejména v počáteční fázi podnikání je důležitá intenzivní obchodní komunikace se zákazníky, pomocí které se dokážeme zaměřit na konkrétní skupiny zákazníků (Šafrová Drášilová, 2019).

Svobodová a Andera (2017) poukazují na to, že je důležité promyslet, jak se zákazníci dozvědí že existujeme, a také jakým způsobem se k nim náš produkt dostane.

Podle Mauryi (2016) patří neúspěch během tvorby významné cesty k zákazníkům mezi nejčastější příčiny selhání startupů. Kvůli tomu, je nezbytné začít uvažovat již od začátku o škálovatelných kanálech.

3.4.7 Indikátory

Podobně jako Svobodová a Andera (2017), tak i Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že součástí pole indikátory jsou zásadní data, pomocí kterých se dozvíme, zda je projekt úspěšný. Proto tedy musíme určit jaká je aktuální situace, co je našim cílem a také do kdy chceme cíle dosáhnout.

Na základě těchto otázek rozhodneme, jaké ukazatele jsou pro nás nejdůležitější. Například se může jednat o zisk, množství registrovaných zákazníků či počet pravidelných zákazníků. V počáteční fázi podnikání se zaměřujeme primárně na kvalitu produktu, spokojenost zákazníků a jejich loajalitu. S rozvojem firmy se přesměruje naše pozornost na počet prodaných výrobků, peněžní toky a růst tržeb (Svobodová a Andera, 2017).

3.4.8 Struktura nákladů

Do pole struktury nákladů patří základní shrnutí výdajů, které souvisejí se začátkem našeho záměru. Zahrnuje rozdělení nákladů na fixní náklady, které musíme platit i když neprobíhá výroba konkrétně se jedná o nájem, internet a podobné. A poté variabilní náklady, které jsou přímo vázány na výrobu například použitý materiál. Rozčlenění nákladů a jejich orientační vyčíslení nám může poskytnout základní předpoklad potřebné počáteční investice (Šafrová Drášilová, 2019).

Jak uvádí Svobodová a Andera (2017), musíme si uvědomit jaké výdaje jsou pro náš podnik nezbytné k jeho provozu, co nakupujeme a za co platíme našim dodavatelům.

3.4.9 Neférová výhoda

Šafrová Drášilová (2019) poukazuje na to, že neférová výhoda je něco, co chrání náš projekt před zkopírováním od konkurence. Může se jednat o určité znalosti či zkušenosti, patent, zděděnou továrnu, ve které je již zařízení, specialistu v okruhu známých a další. V případě již existujících firem může představovat výhodu reputace podniku nebo silná značka.

Podle Mauryi (2016) je pole neférové výhody většinou nejsložitější na vyplnění, z toho důvodu bývají často uváděny takové neférové výhody, které jimi doopravdy nejsou. Mezi opravdové nespravedlivé výhody patří například již existující zákazníci, komunita či skvělý tým.

3.5 Business plán

Podle Červeného (2014) má business plán sloužit podnikatelům při zahájení jejich činnosti, rovněž i v budoucnu při pokročilých podnikatelských činnostech. Podstatou business plánu by mělo být efektivní využití možností a silných stránek podnikatele k ochraně před faktory, které by mohly podnik později ohrozit. Měl by sloužit k realizaci podnikatelské strategie, především by měl vycházet z podnikatelských záměrů.

Před vytvořením business plánu si musí každý podnik ujasnit následující otázky, které jsou, jak uvádí Červený (2014, s. 3):

- „v čem spočívá a v čem by měla spočívat její podnikatelská činnost,
- co znamená hodnota pro její zákazníky,
- jaké jsou její přednosti pro danou oblast podnikání a zda jsou dostatečné,
- zda jsou zjištěné přednosti aplikovány tak, kde budou produkovány výsledky,
- co je konkrétním trhem pro danou oblast podnikání nejen nyní, ale i v bezprostřední budoucnosti.“

Svobodová a Andera (2017) poukazují na to, že pomocí podnikatelského plánu si dokážeme lépe ujasnit náš nápad. Jsme schopni tak sjednotit myšlenky, srozumitelně náš plán formulovat, zajistit, aby byl plán realizovatelný s využitím analýz trhu či produktu a také díky výpočtům návratnosti investic do našeho nápadu.

Šafrová Drášilová (2019) popisuje cíl podnikatelského plánu jako, identifikaci potencionálních hrozeb a schopnost připravit se na rizika a realisticky zhodnotit jaká je pravděpodobnost, že náš projekt bude úspěšný. Svobodová a Andera (2017) však konstatuje, že často používáme odhady a predikce budoucího vývoje, takže si nikdy nemůžeme být jistí, zda se náš plán uskuteční.

Podle Šafrová Drášilové (2019) by podnikatelský plán neměl obsahovat mezery v informacích a nejasnosti, a také by neměl vzbuzovat pochybnosti týkající se provozu podniku. Jelikož by z něj měl i člověk se kterým jsme se nikdy nesetkali okamžitě poznat, že máme jasnou představu o tom, co a jak chceme dělat. Z toho důvodu by měl být konečný podnikatelský plán jednoznačný, stručný a přehledný a dobře uspořádaný. Mezi faktory kvalitního podnikatelského plánu patří také to, že zahrnuje alternativní varianty vývoje projektu, kterými jsou pesimistické, realistické a optimistické.

Jak uvádí Colwell (2019) business plány jsou klíčové pro strategické plánování. Dobře zpracovaný plán definuje cíle, úkoly a strategie kterých chceme dosáhnout. Představuje nástroj ke komunikaci a průzkumu, a také pomůže ujasnit naše myšlenky. Avšak nelze brát podnikatelský plán jako zázračné řešení. Dokonce ani ten nejlépe napsaný plán nedokáže zaručit úspěch či zajištění financí. Z toho důvodu se mohou business plány zdát jako ztráta času.

3.6 Lean Startup

„Lean Startup je soubor praktik, který má pomoci podnikatelům a zvýšit jejich šance na vybudování úspěšného startupu.“ (Ries, 2015, s. 32)

Jak uvádí Svobodová a Andera (2017), původní záměr Lean Startupu byl pro technologické startupy, avšak nyní se jeho využití rozšířilo i do velkých společností. Lean Startup lze tedy využít pro jakýkoliv nový projekt. Představuje inovativní metody, zásady a univerzální postupy. Cílem metody Lean Startup je optimalizace procesů, snížení plýtvání a také minimalizace ztrát. Mezi nejrozsáhlejší plývání patří dle přístupu Lean Startup vytvoření nějakého výrobku či služby, které nejsou potřebné.

Důležité je, začlenění potencionálních zákazníků do vývoje produktu či služby v co nejbližší době. Důvodem je, že chceme o zákaznících zjistit co považují za důležité, jaký mají životní styl, v čem jim můžeme pomoci naším produktem či službou (Svobodová a Andera, 2017).

Ries (2015) rozděluje Lean Startup do pěti základních principů. V prvním principu se jedná o to, že podnikatelé jsou všude kolem nás. Podstatou je, že Lean Startup lze uplatnit v jakékoliv organizaci, odvětví či oblasti. Jako druhý princip uvádí, že startup je organizace, nikoli produkt, z toho důvodu je nutné využívat nový přístup řízení zaměřený na extrémně nejisté okolnosti. Dalším principem vysvětluje, že startupy nejsou určeny jen k tvorbě produktů či poskytování služeb zákazníkům, ani ke generování zisku, avšak k tomu abychom pochopili, jak budovat životaschopný podnik. Dále uvádí, že primárním principem je přeměnit nápady na produkty a poté vyhodnotit zpětnou vazbu zákazníků a promyslet si, zda chceme pokračovat či provést změnu. Poslední princip říká, že ke zlepšení výsledků úsilí podnikatelů je nutné zabývat se také méně zajímavými tématy jako jsou například *„jak měřit růst, jak stanovit klíčové milníky a jak určovat pracovní priority.“* (Ries, 2015, s. 15)

Ries (2015) konstatuje, že v případě startupů se obvykle stává, že výsledkem bude něco zbytečného, protože startupy jsou ve své podstatě experimenty ve svých odvětvích. Z toho důvodu je zásadní se správně rozhodnout co vytvořit, aby o to byl zájem. Musíme se tedy zaměřit na to, zda je náš produkt potřebný a jestli lze pomocí něj vybudovat udržitelné podnikání.

4 CUSTOMIZACE

Neustálý vývoj inovací, využívání sociálních sítí a nových technologií přináší stále nové příležitosti pro podniky, z toho důvodu i nejúspěšnější podniky z různých odvětví směřují od masové výroby k personalizaci produktů. Čím dál více roste také snaha zákazníků aktivně se zapojit do procesu vývoje, přizpůsobení a distribuce produktů. Z toho důvodu také narůstá poptávka po názorech spotřebitelů a přizpůsobení nabídky dle jejich potřeb (Casaca a Miguel, 2024).

Ačkoliv customizace, poskytuje zákazníkům větší volnost při definování jejich individuálních potřeb, současně tak přináší nové výzvy výrobním procesům, které musí být flexibilnější a odolnější (Tiihonem a Felferning, 2017).

4.1 Masová customizace

Hlavním rysem masové customizace je schopnost propojit různorodost produktů dle specifických požadavků zákazníků, s efektivním využitím masové produkce. Tímto způsobem lze dosáhnout nižších nákladů na výrobu. Z toho důvodu můžeme nabízet produkty za přijatelné ceny. Masová customizace představuje přechod výrobního procesu od výroby na sklad k výrobě na zakázku. Cílem masové customizace je poskytovat produkty či služby podobné masové výrobě, které co nejvíce splňují individuální požadavky zákazníků (Tseng a kol., 2017).

4.2 Význam customizace pro zákazníka

Podstatou customizace je uvědomit si, že každý zákazník je jedinečný a zaslouží si přesně to, co požaduje, za takovou cenu, kterou je ochoten zaplatit (Kolarevic, 2018).

Jak uvádí Van Stralen (2018), spotřebitelé mají čím dál větší nároky na originalitu, odlišnost a personalizaci. Strategie jedna velikost pro všechny, kterou používají masoví výrobci, bývá často příčinou nespokojenosti zákazníků. S cílem vyřešit tyto problémy začaly podniky soustředit svou pozornost na porozumění a splnění individuálních požadavků zákazníků.

Customizace se používá k přizpůsobení informací a specifických preferencí zákazníků, čímž zvyšuje spokojenost zákazníků a také loajalitu. V současné době jsou přizpůsobené služby a personalizované marketingové aktivity klíčové pro dosažení vyšší spokojenosti zákazníků a získání silnější konkurenční pozice (Casaca a Miguel, 2024).

5 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE

Podle Horákové (2014) jsou firmy součástí komplikovaného a dynamického prostředí, které je nezbytné studovat a pochopit pro úspěšnost firmy a její činnosti. Firmy by měly neustále sledovat vnitřní a vnější podmínky podloženým výzkumem, aby dospěly dlouhodobého úspěchu.

5.1 PEST analýza

Podle Horákové (2014) je další důležitou analýzou je PEST analýza. Skládá se z počátečních písmen anglických pojmů: politickosprávní, ekonomické, sociokulturní a demografické, technologické.

Nagyová (2014) uvádí, že PEST analýza představuje tradiční metodu pro zhodnocení makroprostředí. Soustředí se na aspekty, které mají největší vliv na firmu.

Jak uvádí Hanzelková a kol. (2017), PEST analýzu lze interpretovat také jako SLEPT analýzu. V případě SLEPT analýzy jsou zahrnovány navíc politické faktory, které jsou důležitou součástí firmy, z toho důvodu může být pro podnik vhodnější využít tuto strategii. Jiní autoři uvádějí také PESTLE analýzu, což vyjadřuje alternativní označení této analýzy.

5.1.1 Politicko-právní faktory

Podle Jakubíkové a Janečka (2023) patří do politicko-právních faktorů: vliv politických stran, fiskální politika, stabilita vlády, zákony, politická stabilita, sociální politika a mnoho dalších. Také Paulovčáková (2014) uvádí důkladný přehled o faktorech politicko-právního prostředí. Zkoumá se vývoj státního rozpočtu, ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu. Dále popisuje, že stát ochraňuje prostřednictvím legislativy zájmy celé společnosti, také zajišťuje ochranu firem proti nekalé konkurenci či spotřebitele proti nekvalitním výrobkům. Je důležité dbát na to, že právní nařízení se nepřetržitě obnovují, z toho důvodu musíme neustále pozorovat jejich změny.

5.1.2 Ekonomické faktory

Jak uvádí Jakubíková a Janeček (2023), mezi hlavní ekonomické faktory patří: míra inflace, vývoj HDP, míra nezaměstnanosti, kupní síla, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, či platební bilance státu a další. Podle Paulovčákové (2014, s. 69) „*ekonomické prostředí ovlivňuje podniky a jejich podnikatelské aktivity zejména ve vazbě na kupní sílu zákazníků, která se promítá do struktury poptávky.*“

5.1.3 Sociokulturní faktory

Spočívá v tom, jak na nás působí vlivy. V rámci sociálních faktorů zde patří například: jak trávíme volný čas, spotřeby služeb, stravovací návyky a jiné. V případě kulturních vlivů to mohou být: životní úroveň, postoje, hodnoty, životní styl, zvyklosti či tradice. Důležité je zmínit, že součástí společensko-kulturního prostředí je i vnímání ostatních, přírody, náboženství, organizací či společnosti. „*Sociálně-kulturní prostředí se podílí na formování základních hodnot společnosti, ovlivňuje postoje a chování jejích členů, jejich názory a hodnotový systém.*“ (Paulovčáková, 2014, s. 70)

Mezi sociokulturní prostřední patří i demografické prostředí, které se věnuje celkové populaci. Zabývá se například: počtem obyvatel, národnostmi, věkovou strukturou, pohlavím obyvatel, porodností a úmrtností, vzdělaností, povoláními, rasovými či náboženskými oblastmi, migrací a podobně (Paulovčáková, 2014).

5.1.4 Technologické faktory

Podle Jakubíkové a Janečka (2023) technologické faktory vyjadřují inovace v oblasti výzkumu a vývoje. Patří zde informační technologie, technologické změny, výrobní technologie, skladovací a dopravní technologie či komunikační technologie. „*Technologické prostředí zaznamenává velmi rychlé změny, ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, proto podnik musí udržovat kontakt s technologickým pokrokem.*“ (Paulovčáková, 2014, s. 72)

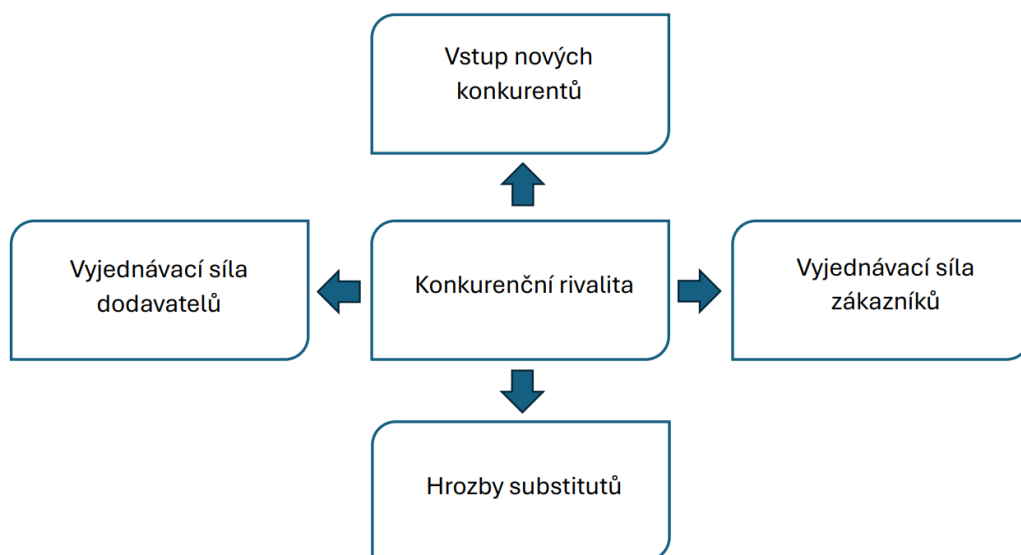
5.2 Porterův model pěti sil

Horáková (2014) popisuje Porterovu analýzu jako model pětifaktorového konkurenčního prostředí, pomocí které lze vysvětlit konkurenční chování na základě tržních okolností. Výsledek slouží k identifikaci potencionálních hrozeb a také příležitostí, které nám mohou usnadnit odstranění hrozeb. Podobně také Hanzelková a kol. (2017) poukazují na to, že Porterova analýza je velmi využívaný a přínosný nástroj k průzkumu oborového okolí firmy.

Jak uvádí Horáková (2014), Porterův model vychází z předpokladu, že o pozici podniku na specifickém trhu rozhoduje pět základních faktorů, kterými jsou: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, vstup nových konkurentů na trh, síla substitutů a také rivalita konkurentů na trhu.

Jak uvádí Colwell (2019), uprostřed Porterovy analýzy se nachází konkurenční síla, která zahrnuje jak přímou, tak nepřímou konkurenční rivalitu. Představuje souboj mezi konkurenty o pozici na trhu. Čím intenzivnější je přímá konkurence v odvětví, tím je větší

tlak na ostatní konkurenty. Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na překážkách daného odvětví. Odvětví, které má minimální překážky je velmi přístupné novým konkurentům, kteří posílí intenzitu konkurenční rivality. Naproti tomu, odvětví s velkými překážkami není tak snadno dostupné pro nové podniky. V případě dodavatelů je důležité myslet na to, že působí ve svém vlastním odvětví. Pokud je k dispozici malé množství dodavatelů či dodavatelé, kteří nabízejí jedinečný produkt, mají silnější pozici a mohou tak zvyšovat ceny. Co se týče podniků s menším počtem klíčových zákazníků, jsou zde zákazníci v silnější pozici, z toho důvodu mají značný vliv na cenu. Dále se nesmí zapomínat na hrozby substitutů, které rovněž vyvíjí tlak na podniky. Je nezbytné si uvědomit jaké substituty zákazníci využívají. Jestliže zákazníci nevyužívají nic jako alternativu, může představení nového produktu představovat velkou překážku.



Obrázek 3 Porterův model pěti sil

(zdroj: vlastní zpracování dle Colwella, 2019, s. 104)

5.3 SWOT analýza

Horáková (2014) zdůrazňuje, že SWOT analýza je velmi důležitá a užitečná, a neměly bychom na ni zapomínat. Využívá se k rozpoznání a sumarizování primárních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Zkratka SWOT vychází ze začátečních písmen anglických pojmů, které představují: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky by měly být unikátní. Jsou to aspekty, které působí na úspěch a rozvoj firmy. Mezi silné stránky mohou patřit například nízké výrobní náklady, vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, velmi kvalitní produkty, či silná značka (Paulovčáková, 2015).

Slabé stránky jsou faktory, které zamezují produktivnímu fungování firmy. Patří zde nekvalifikované lidské zdroje, nízká kvalita produkty, špatná image firmy, zastaralé technologické vybavení (Paulovčáková, 2015).

Podle Nagyové (2014) patří SWOT analýza mezi nejpoužívanější analýzy. Slouží k systematickému výzkumu vnitřních stránek a vnějších okolností firmy. Jejím cílem je odhalit, jak se dokáže aktuální strategie podniku přizpůsobit změnám v jejím prostředí.

Stejně jako Nagyová (2014), tak i Jakubíková a Janeček (2023) uvádí, že SWOT analýza se řadí mezi nejpopulárnější analýzy okolí. Cílem je zjistit, v jakém rozsahu jsou silné a slabé stránky schopny reagovat na změny v okolí.

Jak uvádí Nagyová (2014), SWOT analýza má i určité nevýhody. Může nás vést k pouhému sepsání seznamu faktorů, bez priorit a bez uvážení, co je opravdu důležité při dosažení cíle. Z toho důvodu se může zdát SWOT analýza velmi statická a subjektivní.

Hanzelková a kol. (2017) poukazuje na to, že během vypracování je nutné dodržovat určitá pravidla, kterými jsou: vytvoření SWOT analýzy by se mělo týkat specifického účelu, který nelze aplikovat na jiný. Měla by se zabývat klíčovými poznatky a jevy. Také je žádoucí, aby byla SWOT analýza neutrální.



Obrázek 4 SWOT analýza

(zdroj: vlastní zpracování dle conso.cz, 2023)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce jsme se zaměřili na vysvětlení základních pojmů v oblasti podnikání. Podnikání je bráno jako samostatná činnost, prováděna pro dosažení zisku. Avšak dosažení zisku není jediný cíl podniku. Podnikání slouží také pro uspokojení lidských potřeb. Podnikatel by měl být z hlediska osobnostních rysů kreativní a schopný hledat nové nápady. Právní formy se člení na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Nejčastější formou podnikání právnických osob je společnost s ručením omezeným.

V následující kapitole jsme definovali business modely a popsali Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, který nám pomůže upřesnit segmentaci zákazníků. Dále Lean Canvas, který slouží jako nástroj pro návrh business modelu v praktické části práce.

V další kapitole byl objasněn pojem customizace. Jedná se o personalizování výrobků dle specifických požadavků a přání zákazníků. Dále byl definován význam customizace pro zákazníka. Hlavním významem customizace je to, že zákazníci čím dál více požadují jedinečné produkty, které podněcují jejich originalitu a osobitost.

V poslední kapitole byly popsány metody analýzy trhu a konkurence. První zvolenou metodou je PEST analýza. Jednotlivými faktory jsou politické, ekonomické, sociokulturní a demokratické, technologické. PEST analýza nám pomáhá ke zjištění vlivů na podnikatelské prostředí. Další je analýza konkurenčního prostředí, jedná se o Porterův model pěti sil, který vymezuje konkurenční sílu, sílu zákazníků, dodavatelů a substitutů a vstup nových konkurentů. Teoretické poznatky slouží jako východisko pro zpracování praktické část práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE

V praktické části této práce se zabýváme metodami PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a ke shrnutí slouží SWOT analýza. V této kapitole využíváme poznatky o analýze trhu a konkurence získané z teoretické části této práce. Cílem této kapitoly je posoudit vnější a vnitřní prostředí, které působí na podnikání v oblasti customizovaného textilu. Získané výsledky z této části nám poskytnou podklad pro vytvoření business modelu.

7.1 PESTLE analýza

V této analýze se zaměřujeme na informace o vnějším podnikatelském prostředí. Data jsou získána z webových stránek Českého statistického úřadu, Ministerstva financí, Finanční správy, České národní banky a Ministerstva průmyslu a obchodu.

7.1.1 Politické faktory

Pro podnikání jsou v České republice velice významné politické faktory. Především se jedná o stabilní politické prostředí a podpora vstupu malých a středních podniků na trh. Důležitá je v rámci podnikání paušální daň pro OSVČ. V roce 2025 došlo ke zvýšení měsíční paušální daně na částku 8 716 Kč. Paušální daň se skládá z minimální částky 3 143 Kč u zdravotního pojištění a minimálního sociálního pojištění stanoveného na hodnotu 5 473 Kč, paušální daň také obsahuje daň z příjmů, která je v hodnotě 100 Kč (mfcz.cz).

Mezi významné politické faktory patří také daňová politika. V České republice došlo k 1.1. 2024 ke změně sazeb DPH. Změny se týkají druhé snížené sazby DPH, která byla zrušena a místo první snížené sazby DPH stanovené na 15 % byla zavedena jedna snížená sazba DPH, která činí 12 % (financisprava.gov.cz).

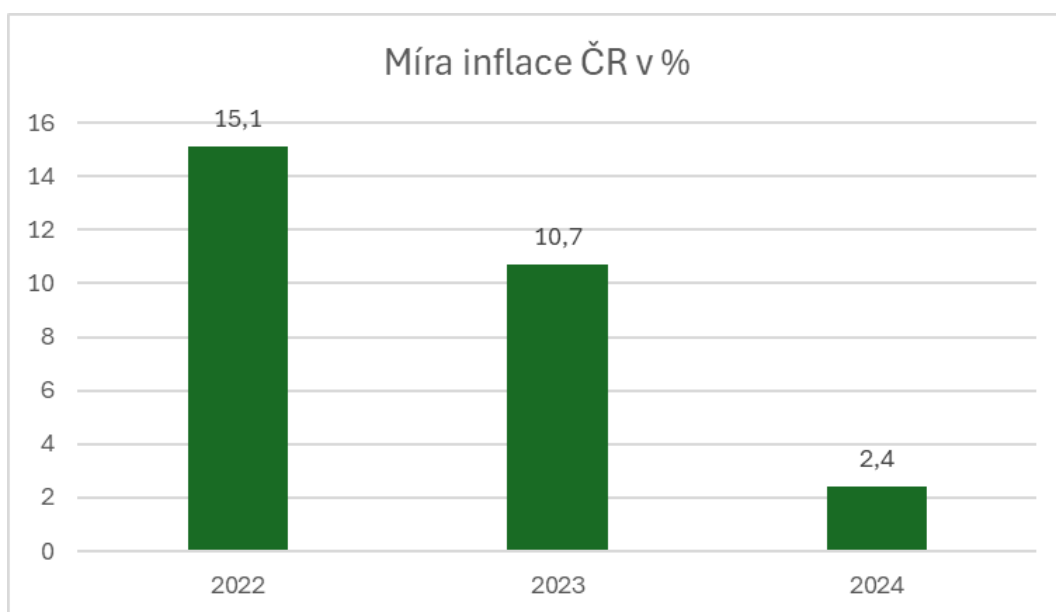
Je důležité zohlednit také obchodní politiku, která v České republice přispívá k volnému pohybu zboží v rámci Evropské unie, což vede ke zjednodušení nákupu materiálů a vývozu hotových výrobků. Avšak je důležité brát na vědomí, že textil, který je dovážen ze zahraničí podléhá celní regulaci a kontrole kvality (mpo.gov.cz).

Jako další podstatný politický faktor patří podpora podnikání. Stát může podnikatelům poskytovat různé dotace, konkrétně se jedná o dotace na podporu exportu, digitalizaci či inovace. V celku politické faktory velmi ovlivňují podnikatelské prostředí a hrají důležitou roli v konkurenceschopnosti na trhu (mpo.gov.cz).

7.1.2 Ekonomické faktory

Pro podnikání jsou ekonomické faktory velmi důležité. Velký dopad na podnikání má inflace, především v souvislosti s cenami materiálů či energií. V důsledku rostoucích nákladů na materiály a dopravy dochází ke zvýšení konečných cen výrobků, což může ovlivnit zájem o nákup ze strany zákazníků. V následujícím grafu je zobrazena průměrná roční míra inflace České republiky. Inflace v roce 2022 vzrostla na 15,1 %. Představovala tak nejvyšší míru inflace za poslední roky. Mohlo k tomu dojít z důvodu energetické krize, či v souvislosti s válkou na Ukrajině (csu.gov.cz).

Ministerstvo financí České republiky uvádí, že dle predikce pro rok 2025 by mohla být inflace ve výši 2,4 %. V následujícím roce by mohlo dojít k poklesu na 2,3 % (mfc.cz).

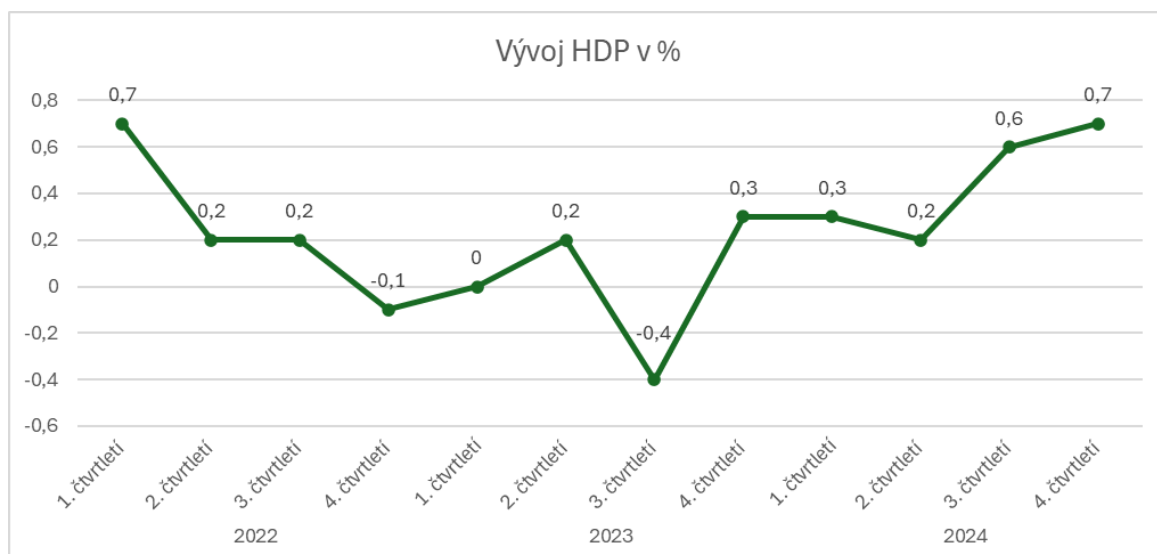


Obrázek 5 Míra inflace ČR v %

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025)

Dalším důležitým faktorem, který má dopad na oblast podnikání je hrubý domácí produkt. HDP velmi ovlivňuje nákupní chování zákazníků, spotřebu domácností a investice. Dle dat z Českého statistického úřadu došlo ve 4. čtvrtletí v roce 2024 ke vzrůstu HDP o 0,7 % oproti předchozímu čtvrtletí. Ve srovnání se 4. čtvrtletím v roce 2023 vzrostl mezitím o 1,8 % (csu.gov.cz).

Dle predikce Ministerstva financí České republiky by mohlo HDP v roce 2025 vzrůst o 2,0 % především v důsledku nárůstu spotřeby domácností (mfc.cz). V následujícím obrázku č. 8 je zobrazen mezičtvrtletní vývoj HDP v % pro roky 2022, 2023 a 2024.



Obrázek 6 Vývoj HDP v %

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025)

V souvislosti s dovozem materiálu ze zahraničí je důležitým faktorem měnová politika, konkrétně kurz koruny vůči jiným měnám. Což může v našem případě vést k růstu cen kvalitní bavlny či speciální barvy a tím i růst nákladů na výrobu. Pokud je koruna silná oproti cizí měně, dochází ke snížení nákladů na dovoz, avšak také může způsobit komplikace s vývozem výrobků z České republiky do zahraničí. Na druhou stranu oslabení koruny vůči cizí měně může vést k růstu cen dovozu, zároveň tak může přispět ke konkurenceschopnosti českých firem na zahraničním trhu. V současné době je kurz koruny vůči euru 25 CZK (cnb.cz).

Z hlediska hospodářské aktivity může být aktuálním rizikem obchodní politika spojená s americkou administrativou. V důsledku nových opatření může dojít ke snížení důvěry jak ze strany spotřebitelů, tak i podnikatelů (mfcr.cz).

7.1.3 Sociální faktory

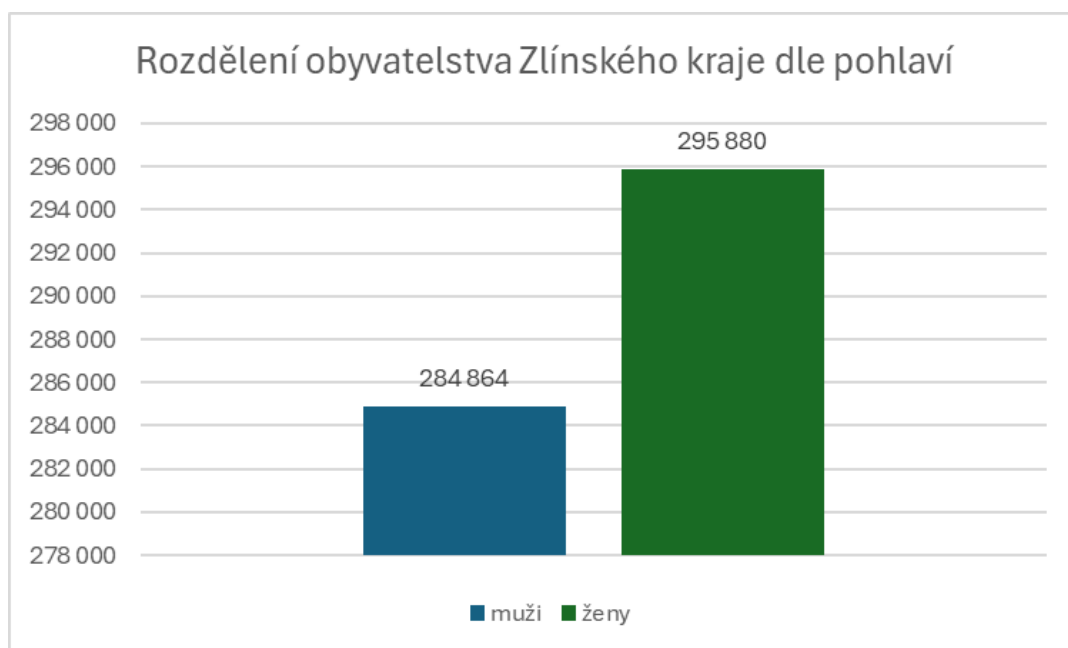
Mezi sociální faktory patří především demografický vývoj, představuje změny věkové struktury obyvatelstva a jejich životního stylu. Z toho důvodu, že převážně mladší generace mají vliv na poptávku po customizovaných produktech, protože preferují unikátní výrobky. Ve Zlínském kraji je v současnosti 580 744 obyvatel. Rozdělení obyvatel Zlínského kraje dle věkové struktury je zobrazeno v následujícím obrázku č. 9.



Obrázek 7 Věková struktura obyvatelstva Zlínského kraje v %

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025)

Dalším významným demografickým faktorem je pohlaví obyvatelstva. Protože muži a ženy mohou mít rozdílné preference a požadavky, což může ovlivnit poptávku po produktech. V následujícím obrázku č. 10 je zobrazeno rozdělení obyvatelstva Zlínského kraje dle pohlaví.



Obrázek 8 Obyvatelstvo Zlínského kraje dle pohlaví

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025)

Mezi sociální faktory patří také vývoj spotřebitelských trendů. Jedná se o stále větší zájem spotřebitelů o původu materiálu, ekologii, etické a lokální výrobě. Také se mění způsob nákupních zvyků zákazníků, s vlivem sociálních sítí a trendů. Z toho důvodu, že jsou zákazníci čím dál více ovlivňováni vizuálním obsahem, recenzemi či influencery. Zásadní vliv na spotřebitelné chování má životní úroveň a také volný čas. S čím dál větším zaměřením na individualitu a seberealizaci roste rovněž poptávka po produktech, které pomáhají zákazníkům vyjádřit jejich styl a osobnost.

7.1.4 Technologické faktory

Velkou příležitostí mohou být v oblasti technologie inovativní výrobní přístupy a digitalizace. Mají velký vliv na podnikání, protože ovlivňují jak výrobní postupy, distribuci produktů tak i vnímání zákazníků. Především se jedná o technologie, jakou jsou automatizace či robotizace. Například to mohou být automatizované šicí stroje, či laserové řezání tkanin. Pomocí nich lze zvyšovat efektivitu výroby a také omezovat potřebu lidské pracovní síly, což však může mít dopad na nezaměstnanost. Může to způsobit pokles výrobních nákladů, avšak může dojít ke zvýšení potřebné počáteční investice. Dalším významným faktorem je digitalizace. Zejména se jedná o digitalizaci obchodu a marketingu. V důsledku stále rostoucí popularity internetových platforem a e-commerce lze čím dál snadněji oslovit větší počet zákazníků. Technologické faktory pomáhají podnikům efektivně reagovat na aktuální změny na trhu.

7.1.5 Legislativní faktory

Zásadní význam mají legislativní faktory, protože stanovuje právní regulaci a podmínky, kterými se musí podniky řídit. Jedná se především dodržování norem dle nařízení EU týkajících se označení produktů, konkrétně specifikace složení výrobku, označení bezpečnosti, původ výrobku a také způsob údržby. V oblasti tvorby designu je podstatným faktorem ochrana duševního vlastnictví. Z toho důvodu je nezbytné klást důraz na autorská práva, což znamená nevyužívat chráněná loga, grafické aspekty či motivy, pokud nemáme schválení od majitele práv. Dalším nepostradatelným faktorem je ochrana spotřebitele, především se jedná o ochranu osobních údajů. Dále se týká práva zákazníků na odstoupení od smlouvy, či reklamace zboží. V případě e-shopů je také zásadní řízení online plateb. Legislativní faktory velmi ovlivňují podnikání a musí se důkladně dodržovat, protože porušení předpisů může mít za následek právní spory, pokuty či negativní vliv na pověst podniku.

7.1.6 Ekologické faktory

V současné době je velmi významným faktorem ekologie a udržitelnost, protože stále rostou požadavky zákazníků, aby byly firmy více ekologické. V případě customizovaného textilu se jedná především o zaměření na materiály, odpad a energii. Je vhodné se soustředit na udržitelné materiály, jako jsou například recyklované textilie, organická bavlna či inovativní ekologické tkaniny konkrétně bambus. Důležité je také dbát na používání barev či dalších chemických složek, které jsou ekologicky šetrné. Velký vliv má také recyklace a regulace odpadu, proto je nutné minimalizovat plýtvání materiálem a nadměrnou výrobu. Dalším významným faktorem je využití obnovitelných zdrojů energie, k usilování o snížení uhlíkové stopy. Rovněž se klade důraz využívání ekologicky šetrných obalů nebo také na podporu lokální výroby. Investicí do udržitelných materiálů či ekologických technologií mohou podniky oslovit zákazníky, kteří dbají na ekologii a etickou výrobu či získat konkurenční výhodu na trhu.

7.2 Porterův model pěti sil

V této části si rozebereme pět faktorů, které ovlivňují podnikatelské prostředí. Zaměříme se na konkurenci, která se nachází ve Zlínském kraji. Pomocí rozboru konkurence zjistíme, v čem se můžeme lišit a čím se inspirovat. Důležití jsou pro nás také zákazníci, z toho důvodu, že ovlivňují poptávku po výrobních.

7.2.1 Konkurence

Ačkoliv je v oblasti customizovaného textilu relativně velká konkurence, její vyjednávací síla není příliš vysoká. Z toho důvodu, že konkurence v tomto oboru je poměrně odlišná. Může se lišit například nabídkou, cenami či stylem. Tudíž není snadno zaměnitelná. V odvětví customizovaného textilu působí mnoho malých značek, které nemají dominantní postavení na trhu, což má také vliv na konkurenční sílu. Pro rozbor konkurence jsme zvolili čtyři konkurenty, kteří působí v oblasti customizovaného textilu. Jedná se o PP design, V&O potisk, Color factory a Subliprofí. Podrobněji si jednotlivé konkurenty rozebereme v kapitole č. 9. Z ekonomického hlediska jsme chtěli zhodnotit konkurenty dle výsledků, avšak z důvodu nedostatku dostupných dat to nebylo možné provést. Jelikož je v oblasti customizovaného textilu důležitým faktorem zpětná vazba od zákazníků, rozhodli jsme se konkurenty hodnotit dle dostupných recenzí od zákazníků. Recenze získané z webových stránek jsou podrobněji uvedeny v následující kapitole č. 8.

7.2.2 Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků je v oblasti customizovaného textilu významná. Z toho důvodu, že zákazníci mají v tomto sektoru specifické požadavky a mají vyšší nároky na přizpůsobení výrobků jejich preferencím. Kvalita výrobku a ekologické zpracování může pozitivně ovlivnit ochotu zákazníka k zaplacení vyšší ceny. K rozhodnutí nákupu mohou zákazníci velmi ovlivnit také doporučení od zákazníků, kteří již naše výrobky nakoupili. Způsob, kterým značka působí na sociálních sítích či prezentuje své výrobky může mít také dopad na nákup zákazníků.

7.2.3 Dodavatelé

V oblasti customizovaného textilu, jsou dodavatelé důležitou součástí, avšak nemají příliš velkou vyjednávací sílu. Z toho důvodu, že customizovaný textil je zakázkovou výrobou, proto není potřeba nakoupit velké množství zásob. V případě výběru kvalitních materiálů jako je organická bavlna, je velmi zásadní zvolit správného dodavatele. Výběr dodavatele totiž může mít velký dopad na cenu výrobku. V souvislosti s dodavateli barev na textil, je důležité vybrat kvalitního dodavatele, z toho důvodu, že kvalita barev má velký dopad na trvanlivost produktu a cenu konečného výrobku. Což může ovlivnit zájem zákazníka ke koupi výrobku.

7.2.4 Substituty

V oblasti customizovaného textilu je hrozba substitutů relativně vysoká. Především z hlediska dostupnosti a levnějších variant. Mezi hlavní druhy substitutů ručně malovaného customizovaného textilu patří digitální tisk na textil. Výhodou této varianty je rychlejší dostupnost, což může být vhodné pro netrpělivé zákazníky. Nevýhodou mohou být vyšší počáteční náklady, z důvodu nákupu strojů. Jinou variantou pro customizaci textilu může být vyšívání na textil. Tuto variantu mohou využít zákazníci, kteří chtějí jiný způsob customizace textilu. Jako další substitut customizace textilu patří způsob DIY. Jedná se o customizaci textilu, kdy si zákazníci vytvoří výrobek sami. Tato varianta může být vhodná pro zákazníky, kteří chtějí customizovaný textil za nižší cenu. Avšak tento způsob požaduje určité dovednosti a čas, což pro některé zákazníky nemusí být dostupné. Substituty mohou mít velký dopad na poptávku po ručně malovaném textilu.

7.2.5 Vstup nových konkurentů

Z toho důvodu, že podnikání v oblasti customizovaného textilu nevyžaduje příliš vysoké počáteční náklady, ani mnoho základního vybavení, je hrozba vstupu nových konkurentů relativně vysoká. Avšak jsou zde jisté překážky, například budování značky, získání loajálních zákazníků. Další bariérou může být velmi saturovaný trh značkami, které již vytváří customizovaný textil. Což může bránit oslovení zákazníků a získání jejich důvěry. Konkurenceschopnost nových značek ovlivňují především ceny, což může způsobit pokles marží.

7.3 SWOT analýza

Při sestavení SWOT analýzy vycházíme z poznatků uvedených v teoretické části této práce. Využitím SWOT analýzy lépe porozumíme vnitřnímu a vnějšímu prostředí pro návrh business modelu. Také nám umožní zjistit, jaká rizika nás mohou omezovat a co může být naší výhodou na trhu.

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• Unikátní produkty • Nižší počáteční investice • Využití kvalitního materiálu • Použití ekologických materiálů	• Časová náročnost výroby • Vyšší výrobní náklady • Vyšší konečná cena • Složitější segmentace zákazníků
Příležitosti	Hrozby
• Rostoucí poptávka po jedinečných produktech • Spolupráce s influencery • Trend udržitelné módy	• Silná konkurence • Levnější alternativy • Růst cen materiálu • Riziko nespokojenosti zákazníků

(zdroj: vlastní zpracování)

7.3.1 Silné stránky

V případě customizovaného textilu patří mezi silné stránky především jedinečnost produktů, které uspokojují specifické požadavky zákazníků. Z toho důvodu poskytuje vyšší přidanou hodnotu než masově vyráběné produkty. Je pravděpodobné, že dokáže zajistit větší loajalitu zákazníků a ochotu zaplatit vyšší cenu. Další významnou silnou stránkou jsou nižší počáteční investice, protože na rozdíl od masové výroby nejsou u zakázkové výroby potřebné velké skladové zásoby. To vede k nižšímu riziku neprodaného zboží a také snižuje potřebnou počáteční investici. V souvislosti s ručně malovanými výrobky není potřebné nakoupit drahé vybavení, což rovněž způsobuje nižší počáteční investice. Dále nakoupení kvalitního materiálu přispívá ke spokojenosti zákazníků a posílení hodnoty značky. V současné době je především důležité se zaměřit na udržitelnost a využití ekologických materiálů, může hrát klíčovou roli v boji s konkurencí.

7.3.2 Slabé stránky

Hlavní nevýhodou customizovaného textilu, je především časová náročnost výroby. Z toho důvodu, že výrobky jsou upraveny dle jedinečných požadavků zákazníků. Na rozdíl od masové výroby, kdy jsou výrobky produkovány ve velkých sériích. To může vést k odrazení netrpělivých zákazníků, kteří jsou zvyklí na rychlé dodání. Velký vliv mají také vyšší výrobní náklady, z důvodu využití kvalitních a ekologických materiálů. Personalizované výrobky bývají dražší než masově vyráběné produkty, v důsledku toho je konečná cena vyšší. To může negativně ovlivnit konkurenceschopnost podniku oproti běžnému textilu z řetězců. Z toho důvodu, že je customizovaný textil zaměřen na specifický segment zákazníků může být komplikovanější vyhledávání cílových zákazníků a efektivní oslovení prostřednictvím marketingu.

7.3.3 Příležitosti

Co se týče customizovaného textilu, je klíčovou příležitostí rostoucí poptávka po jedinečných produktech, které splňují unikátní požadavky zákazníků. Z toho důvodu stále více zákazníků ustupuje od masově vyráběných produktů. Unikátní produkty poskytují vyšší přidanou hodnotu, proto jsou zákazníci ochotni zaplatit více za jedinečnost a kvalitu. V současné době je stále častější příležitostí spolupráce s influencery či youtubery, což může pomoci oslovit větší skupinu zákazníků. Také pomocí vlivu trendů na sociálních sítích může být ovlivněna poptávka po customizovaném textilu. Potencionální příležitost se nachází také v oblasti e-commerce, z toho důvodu, že umožňuje prodej výrobků nejen po celé České

republice, avšak i do zahraničí. Dnes se setkáváme s velkým důrazem na ekologii a udržitelnost, což vyvolává poptávku po ekologicky zaměřených značkách.

7.3.4 Hrozby

Hlavní hrozbou lze považovat již existující podniky vytvářející customizovaný textil, ať už se jedná o drobné lokální podniky či silné značky. Z důvodu, že není příliš složité zahájit podnikání v oblasti customizovaného textilu, může být velkou hrozbou také rostoucí konkurence. Proto se firmy musí od konkurence odlišit kvalitou, nabídkou či zaměřením na ekologii. Velkou hrozbou mohou být levnější varianty u řetězců ze zahraničí, kteří nabízejí široký sortiment produktů za nízké ceny, což může ovlivnit poptávku po lokálních výrobcích. Nebo také velké značky, které rozšířili svůj sortiment o personalizované produkty mohou lákat zákazníky, kteří mají zájem o značkové zboží. Klíčovými hrozbami jsou rostoucí ceny materiálů, dodavatelů a energií, které mají za následek rostoucí ceny konečných produktů. V případě udržitelnosti jsou také ceny ekologických materiálů vyšší než běžné materiály. Riziko nespokojenosti zákazníků, je také podstatnou hrozbou, z toho důvodu, že očekávají výrobky dle jejich představ. Což může ovlivnit pověst značky, pokud zákazníci neobdrží výrobek, který očekávali a nesplní jejich požadavky.

8 ZÁKAZNICKÉ RECENZE

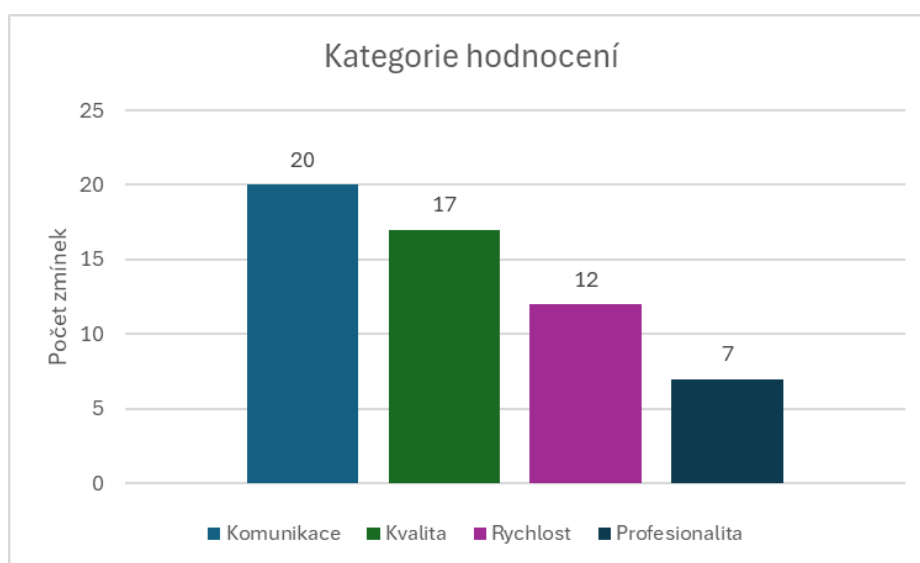
Pro analýzu zákaznických preferencí a očekávání byly využity veřejně dostupné online recenze konkurentů zaměřených na customizovaný textil. Celkový počet dostupných recenzí je 42. Konkurenti PP design, V&O potisk a Subliprofi mají k dispozici recenze včetně průměrného hodnocení na platformě Google. Firma Color factory zveřejňuje pouze slovní hodnocení na svých webových stránkách. V případě firmy Subliprofi jsou z dispozici také recenze od zákazníků na webových stránkách firmy.

Tabulka 2 Zákaznické recenze

Konkurence	Počet recenzí	Průměrné hodnocení	Zdroj recenzí
PP design	9	5	Google
V&O potisk	7	5	Google
Color factory	9	–	Webové stránky
Subliprofi	17	4,2	Google

(zdroj: vlastní zpracování)

Dále jsme se zaměřily na nejčastěji zmíněné slovní hodnocení zákazníků. Převážně zákazníci pozitivně ohodnotili komunikaci s konkurenty, kvalita produktů, rychlost objednání a dodání a také profesionalitu konkurence.



Obrázek 9 Kategorie hodnocení

(zdroj: vlastní zpracování)

V případě podnikatelského subjektu PP design zákazníci v recenzích uvedli:

„Skvělá komunikace i domluva, veškerá výroba pod profesionálním a pečlivým dohledem, trika vyrobil přesně na míru.“ (Google, 2024)

„Velice profesionální přístup, skvělé provedení, rychlost, lidskost.“ (Google, 2024)

„Oceňuji maximální vstřícnost a profesionální přístup“ (Google, 2024)

„Kvalitně odvedená práce a přístup nadmíru profesionální.“ (Google, 2022)

Co se týče firmy V&O potisk mnoho zákazníků pozitivně ohodnotilo rychlost komunikace a objednání výrobků. Z hlediska firmy Color factory si zákazníci váží především kvality a rychlosti dodání. V případě firmy Subliprofi zákazníci nejvíce cení kvalitu, rychlost dodání a komunikaci.

Z hodnocení počtu 42 recenzí vyplývá, že zákazníci velmi dbají na čtyři klíčové oblasti. Nejvíce oceňují osobní komunikaci, která pomáhá růstu důvěry a loajality zákazníků. Jako další důležitý faktor zákazníci velmi cení kvalitu výrobků. Dále je pro zákazníky zásadní rychlost objednání a dodání výrobků. A nakonec zákazníci oceňují profesionalitu.

9 ROZBOR KONKURENCE

V této kapitole se podrobněji zaměříme na konkurenty již zmíněné v Porterově modelu. Data o jednotlivých konkurentech jsme získali z webových stránek konkurentů.

9.1 PP design

Majitelem je Petr Ponížil, provozuje činnost na základě živnostenského oprávnění. Sídlo se nachází na Záhutí 5063, Zlín. Nabízí potisk textilu jedná se o trika, mikiny, tašky, dresy. Zaměřuje se na větší objednávky, převážně na firmy. V případě potisku řezanou folií lze objednat již od jednoho kusu, stejně jako DTF potisk, avšak digitální potisk lze objednat až od 15 ks a sítotisk od 20 ks. Na webových stránkách uvádí, že negativem digitálního potisku je, že má kratší výdrž, rovněž jako řezaná folie, která navíc není vhodná pro drobnou grafiku. Konkurenční výhodou je, že nabízí potisk vlastních triček. Má velmi širokou nabídku, kromě potisku textilu nabízí také potisk různých předmětů jako jsou hrnky, láhve, sklenice, letáky či polepy na auta. Nabízí také grafické služby například návrhy vizitek, loga a další. Objednávky provádí pomocí formuláře dostupného na webových stránkách či telefonátu. Ceník není uveden na webových stránkách, protože ceny jsou individuální dle počtu kusů a motivu. Avšak informace o ceně jsou sděleny zákazníkovi na dotaz (pp-design.cz).

9.2 V&O potisk

Jedná se o společnost s ručením omezeným. Adresa je třída 3. Května 1147, Zlín. Firma se specializuje na potisk různého textilního materiálu. Mají velmi širokou nabídku. Nabízejí například potisk na trička, mikiny, bundy, dresy, kšiltovky a mnoho dalších. Ve své nabídce mají i dětský textil, kterým jsou například bryndáky, body, overaly, pyžama a trička. Součástí nabídky je také různé pracovní oblečení a textil pro gastronomický sektor, jedná se o různé zástěry a kuchařské pracovní oblečení. Objednávky lze objednat už od jednoho kusu. Informace o ceně lze zjistit individuálně na požádání, z důvodu, že cena se velmi liší dle požadavků zákazníka. Konkurenční výhodou této firmy je, že objednávky zpracovávají i o svátcích či víkendech. Objednávky jsou rovněž jako u konkurence přes formulář, email, či telefon (vopotisk.cz).

9.3 Color factory

Jde o společnost s ručením omezeným. Nachází se v Dašická 146, Chrudim, avšak tisk provádí ve spoustě měst, například ve Zlíně. Firma realizovala potisk triček pro ZOO Zlín. Specializuje se na sítotisk, ovšem nabízí i kusové zakázky digitálním transferem, s maximální velikostí 35 x 45 cm. Mají širokou nabídku textilu například trička, látkové tašky, reklamní textil, firemní textil a další. Výhodou je, že nabízejí tisk na vlastní trička. Objednávky provádí prostřednictvím formuláře, emailu či telefonu. Dodací lhůtu objednávek má firma 7–10 pracovních dní. Základní cena triček uvedena na e-shopu je od 49 Kč, při odběru 100 ks. Na webových stránkách mají k dispozici kalkulačku pro odhad ceny (colorfactory.cz).

9.4 Subliprofi

Jedná se o společnost s ručením omezeným. Sídlo se nachází na tř. Tomáše Bati 1730, Otrokovice. Firma se specializuje na potisk textilu metodou sublimace. Což je metoda prostřednictvím digitálního návrhu, který se poté převede na speciální sublimační papír. Digitální návrh musí být připraven dle specifických požadavků. Následně pomocí tepla a tlaku inkoust pronikne do vláken textilu. Tento způsob potisku umožňuje dlouhodobou trvanlivost a odolnost barev. Avšak nevýhodou této metody je, že materiál textilu musí být vyroben z polyesterových vláken či směsi polyesteru a elastanu, což nemusí být pro některé zákazníky vhodný materiál. Firma má širokou nabídku textilních materiálů, ze kterých následně šijí oblečení. Zakázky se liší cenou výrobku, proto cena není uvedena na webových stránkách. Objednávky výrobků probíhají přes e-shop a komunikace zakázky skrze e-mail (subliprofi.com).

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části práce bylo identifikovat podnikatelské prostředí v oblasti customizovaného textilu a zjistit preference a očekávání zákazníků. Ke zkoumání byly využity analýzy a zákaznické recenze. Na základě PESTLE analýzy vyplývá, že trh v oblasti customizovaných výrobků je ovlivňován rostoucím zájmem o udržitelnou výrobu a stále více se zvyšují požadavky zákazníků na customizované výrobky. Zásadními faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí jsou legislativa v oblasti ochrany spotřebitele a kolísání cen vstupních materiálů. Z Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že v oblasti customizovaného textilu je vysoká míra konkurence, což znamená, že konkurence není v pozici s vysokou vyjednávací silou. Avšak zákazníci mají v oblasti customizovaného textilu vyšší vyjednávací sílu. V případě SWOT analýzy jsme identifikovali, že mezi silné stránky patří unikátní produkty a nižší počáteční investice. Slabými stránkami jsou vyšší časová náročnost výroby a vyšší konečná cena. Mezi hrozby patří levnější alternativy a riziko nespokojenosti zákazníků. Z hlediska rozboru konkurence jsme zjistili, že mají široké nabídky produktů a proces objednávání a komunikace se zákazníky probíhá ve všech případech podobným způsobem. Pomocí zákaznických recenzí jsme zjistili, že nejvíce zákazníci kladou důraz na osobní komunikaci, kvalitu výrobků, rychlost dodání zboží a profesionální přístup. Výsledky analytické části přispívají k lepšímu pochopení podnikatelského prostředí a identifikování preferencí zákazníků. Zjištěné poznatky pomohou k následnému vytvoření návrhu business modelu.

11 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO NÁPADU

Tato kapitola se věnuje seznámení s podnikatelským nápadem. Cílem kapitoly je vytvořit podklad pro následující části práce.

Název značky je tvořen z přezdívky majitelky a anglického slova made, což v překladu znamená vyrobeno. Návrh loga značky je uveden v příloze P I.



Obrázek 10 Název značky

(zdroj: vlastní zpracování)

Cílem podnikatelského nápadu je vytvořit značku zaměřenou na ručně malovaný customizovaný textil, která zákazníkům poskytne personalizované designy na oblečení dle jejich požadavků a preferencí. Nabídka výrobků se skládá z personalizovaných motivů na trička, mikiny a plátěné tašky. V nabídce je také možnost customizace vlastního textilu, například džínových bund či kalhot. Motivy mohou být například texty, motivy či ilustrace vytvořena z fotky. Zákazník tak získá unikátní výrobek přizpůsobený jeho stylu, nebo speciální dárek pro blízké.

Cílovou skupinou jsou pro nás mladí lidé, kreativci, kteří dbají na originalitu, osobitost a individualitu. Lokace výroby se nachází ve Zlínském kraji. Z toho důvodu se zaměřujeme na obyvatele Zlínského kraje, rovněž také analýzy konkurence ve Zlínském kraji. Podnikání je plánováno na základě živnosti, v případě výroby se jedná o ohlašovací živnost. Před začátkem činnosti je tedy nutné provést ohlášení živnosti na živnostenském úřadě.

Před zahájením podnikání je také nutné nakoupit potřebné materiály a pomůcky k tomu, aby bylo možné činnost provádět. V prostorách dílny je nezbytné mít pracovní stůl a židle, barvy na textil, štětce, textil, umyvadlo a úložné prostory. Z hlediska dopravy je potřeba nakoupit obaly do kterých patří kartony, krabice, výplně a štítky. Objednávky výrobků budou probíhat prostřednictvím webových stránek. Tak budou mít zákazníci dostupný přehled produktů a snadný výběr. Customizace bude probíhat skrze komunikaci s majitelkou. Zákazníkům budou poskytovány informace o stavu objednávky. Zákazníkům bude poslán návrh a výrobek bude po schválení finální verze následně vyroben.

12 VYTVOŘENÍ BUSINESS MODELU LEAN CANVAS

Tato kapitola je zaměřena na vytvoření business modelu podnikatelského nápadu. Využijeme zde teoretické poznatky o modelu Lean Canvas. Cílem této kapitoly je vytvořit business model pro ručně malovaný customizovaný textil. Tvorba modelu vychází z analytické části práce. Využíváme zejména informace získané z rozboru trhu a konkurence, abychom zjistili, jakým způsobem se můžeme odlišit od konkurence.

Problém	Řešení	Unikátní nabídka hodnoty	Neférová výhoda	Zákazníci
Omezené možnosti customizovaného textilu	Široké možnosti customizace výrobku	Originální design dle požadavků zákazníka	Ekologické materiály	Lidé, kteří chtějí podporovat uměleckou tvorbu
Nejistota kvality výrobku	Využití kvalitních materiálů	Lze objednat malé zakázky	Odolné barvy proti praní	Kreativci
Vysoké ceny	Indikátory	Dlouhotrvající barva na textil	Cesty k zákazníkům	Lidé hledající originální dárky
Existující alternativy	Recenze	Srozumitelný opis	Sociální sítě	První vlašťovky
Digitální tisk	Počet zakázek	Ruční malba na textil dle přání zákazníka	Webová stránka	Rodinní příslušníci
Kreativní dílny	Měsíční tržby		Doporučení	Přátelé
DIY			Doručovací služby	Známí
Struktura nákladů		Cenový model		
Materiály, Doprava, Webová stránka, Pojištění		Prodej hotových výrobků		

Obrázek 11 Lean Canvas

(zdroj: vlastní zpracování dle leancanvas.cz, 2015)

12.1.1 Problém

Hlavním problémem cílených zákazníků, jsou omezené možnosti customizovaných výrobků na trhu. Setkávají se o problémy týkající se nejistoty kvality výrobku, což může být spojeno s výběrem materiálu. Také se potýkají s problémem v případě odolnosti potisku. Tyto problémy mohou způsobit negativní vnímání značky a nespokojenost zákazníků. Dalším významným problémem, se kterým se zákazníci setkávají jsou vysoké ceny customizovaných výrobků. Mohou vést k tomu, že zákazníci nejsou ochotni za výrobky

zaplatit. Pro zákazníky, kteří nejsou ochotni zaplatit vyšší cenu mohou být vhodné již existující alternativy. Mohou využít možnosti DIY, což je způsob, kterým si zákazníci vytvoří výrobek sami. S tímto způsobem může souviset omezení z hlediska potřebných dovedností, vybavení, či času. Zákazníci, kteří nemají k dispozici tyto zdroje mohou zvolit jinou alternativu. Například si mohou vybrat digitální tisk, který může být levnější, avšak potisk nemusí mít velkou trvanlivost.

12.1.2 Zákazníci

Cílovou skupinou zákazníků jsou zákazníci, kteří chtějí výrobky dle svých specifických požadavků. Převážně se jedná o zákazníky, kteří chtějí podporovat uměleckou tvorbu. Také to mohou být kreativci, kteří chtějí, aby produkt vyhovoval jejich stylu či osobnosti. Tímto způsobem se chtějí odlišit a projevit svou originalitu. Mezi další cílovou skupinu patří lidé, kteří vyhledávají speciální dárky pro své blízké. Díky customizaci tak získají originální dárek. Mezi první vlaštovky patří především lidé z blízkého okolí, patří zde například rodina, přátelé či známí. Lidé z tohoto okolí mohou mít větší zájem o podporu nápadu, protože chtějí být jeho součástí a chtějí podpořit blízkou osobu. Mohou být pro nás důležitou součástí v rozvoji, z toho důvodu, že nám poskytnou zpětnou vazbu.

12.1.3 Řešení

Jako řešení uvedených problémů nabízíme ručně malovaný customizovaný textil dle požadavků zákazníka. Velký důraz je kladen na kvalitu výrobku, použitím kvalitních a ekologických materiálů. Díky využití kvalitních textilních barev má výrobek dlouhodobou trvanlivost a odolnost proti praní. Což řeší problém související s nejistotou kvality výrobků, který může zákazníky odradit.

12.1.4 Unikátní nabídka hodnoty

Naší unikátní nabídkou hodnoty je vytvoření jedinečných výrobků dle specifických preferencí zákazníka. Soustředíme se na zakázkové výrobky, z toho důvodu si zákazníci mohou objednat výrobky od jednoho kusu. Klíčovými prvky naší nabídky je využití kvalitních a ekologických materiálů, které zajišťují vysokou trvanlivost výrobku. Z hlediska srozumitelného opisu lze nápad popsat jako výrobu unikátního ručně malovaného customizovaného textilu, který je přizpůsobený požadavkům a potřebám zákazníka.

12.1.5 Cenový model

Prodej výrobků jsme zvolili jako přímý prodej prostřednictvím webových stránek. Přímá prodej usnadňuje komunikaci se zákazníky a také snadnější kontrola nad stavy zakázek. Zakázková výroba umožňuje flexibilitu a přizpůsobivost vůči trendům a individuálním požadavkům zákazníků. Zákazník nám zaplatí za konečný vytvořený výrobek, který splňuje jeho požadavky.

12.1.6 Cesty k zákazníkům

Klíčovou cestou pro oslovení zákazníků jsou v našem případě především sociální sítě, díky kterým se můžeme přímo spojit a komunikovat se zákazníky. Sociální sítě nám také pomohou budovat značku a prezentovat provedené zakázky pomocí vizuálního obsahu. Další významným nástrojem pro komunikaci se zákazníky je webová stránka. Prostřednictvím webové stránky nabízíme přehled nabídky a objednávání výrobků. Výrobky se následně budou distribuovat pomocí dovážkových služeb, jedná se o služby Zásilkovna. Velmi důležité jsou pro nás recenze a doporučení od zákazníků, kteří již obdrželi naše výrobky. Díky recenzím a doporučení se mohou potenciální zákazníci rozhodnout nakoupit naše výrobky.

12.1.7 Indikátory

Způsob, kterým můžeme sledovat, jak je projekt úspěšný a zda je efektivní jsou především recenze a spokojenost zákazníků. Pomohou nám nejen k budování důvěryhodnosti značky, ale také k rozšíření povědomí o značce mezi zákazníky. Což může vést k získání nových zákazníků. Klíčové jsou také měřitelné ukazatele. Může se jednat o počet uskutečněných zakázek či měsíční tržby. Pomocí těchto faktorů můžeme analyzovat a hodnotit efektivitu podniku.

12.1.8 Struktura nákladů

K zajištění provozu podniku musíme zajistit určité náklady bez kterých se podnik nemůže fungovat. V našem případě se jedná především o nakoupení potřebného materiálu, mezi který patří například barvy na textil, štětce a oblečení. Dále jsou důležité náklady týkající se balení a dopravy finálních produktů zákazníkům. Klíčové jsou pro fungování podniku také náklady spojené s tvorbou a správou webu. Patří zde odměna pro poskytovatele služeb tvorby a správy webových stránek.

12.1.9 Neférová výhoda

Neférová výhoda, nám pomůže k tomu, abychom se odlišili od konkurence. Hlavním způsobem, jak se lze odlišit od konkurence je v současné době využívání ekologických materiálů, především v případě textilu je jedná o ekologické barvy. Protože zákazníci čím dál více vyhledávají ekologicky smýšlející firmy. Významnou výhodou je také využívání kvalitních barev, které jsou odolné vůči praní a díky tomu má výrobek dlouhou trvanlivost, což přispívá ke spokojenosti zákazníků a pozitivnímu vnímání značky.

13 HODNOTOVÁ MAPA

Tato kapitola je zaměřena na vytvoření hodnotových map pro tři základní segmenty zákazníků. Využijeme zde poznatky z teoretické části týkající se Value Proposition Canvasu.

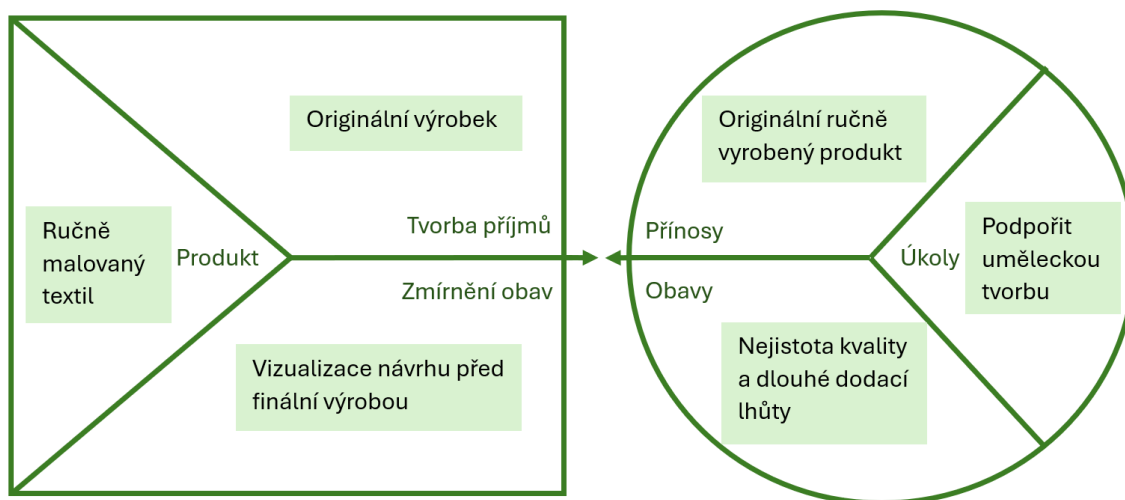
13.1 Zákazníci podporující uměleckou tvorbu

Prvním zákaznickým segmentem, který identifikujeme, jsou zákazníci podporující uměleckou tvorbu. Z hlediska hodnotové mapy lze vymezit následující prvky:

- Produkt: textil s originální ruční malbou, možnost customizace dle požadavků.
- Zmírnění obav: vizualizace návrhu, kvalitní materiály a zpracování.
- Tvorba příjmů: originální výrobek

Z pohledu profilu zákazníka lze určit následující body:

- Obavy: nejistota kvality, dlouhé dodací lhůty.
- Přínosy: podpora umělce, originální ručně vyrobený produkt, pocit smysluplného lokálního nákupu.
- Úkoly: podporovat umělce a lokální tvorby.



Obrázek 12 Hodnotová mapa prvního zákaznického segmentu

(zdroj: vlastní zpracování dle Osterwaldera, 2016)

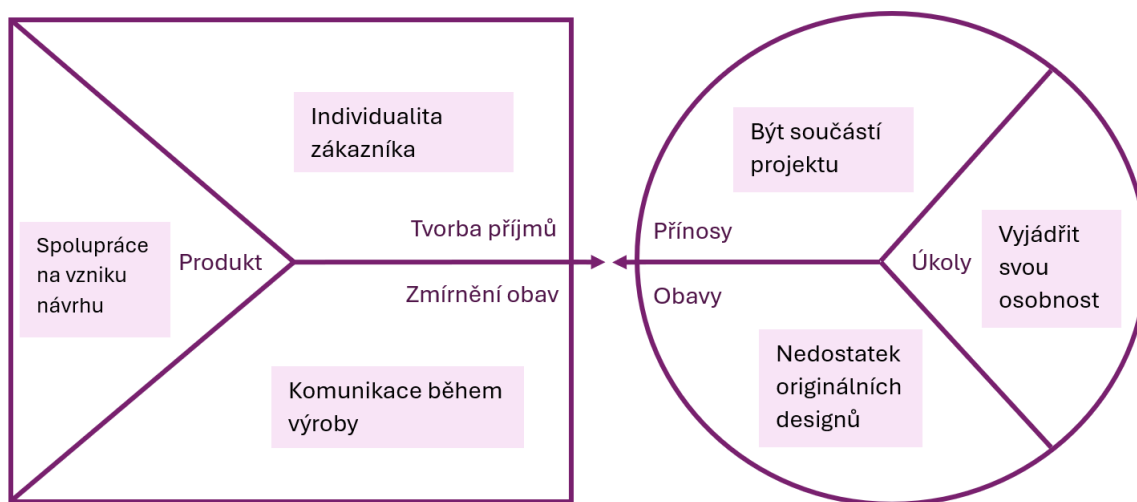
13.2 Kreativci

Druhý zákaznický segment představují kreativci. Hodnotová mapa skládá z následujících prvků:

- Produkt: výrobek, který odpovídá osobnosti a přáním zákazníka, spolupráce na vzniku návrhu.
- Zmírnění obav: přizpůsobení výrobku přání zákazníka, návrh ke schválení před realizací.
- Tvorba příjmů: sebevyjádření prostřednictvím originálního oblečení, ocenění individuality a kreativity zákazníka.

Z pohledu profilu zákazníka určujeme:

- Obavy: omezenost originálního oblečení, nedostatek dostupných customizovaných výrobků.
- Přínosy: být součástí uměleckého projektu.
- Úkoly: vyjádřit svou osobnost prostřednictvím customizovaného textilu, účastnit se kreativního procesu.



Obrázek 13 Hodnotová mapa druhého zákaznického segmentu

(zdroj: vlastní zpracování dle Osterwaldera, 2016)

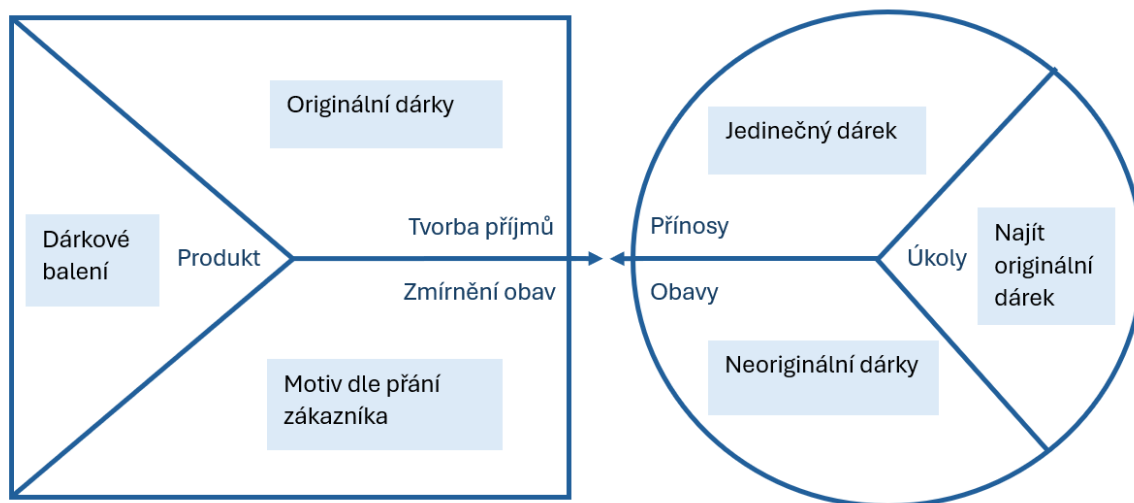
13.3 Zákazníci hledající dárky pro blízké

Třetím zákaznickým segmentem jsou zákazníci, kteří hledají dárky pro blízké osoby. Hodnotovou mapu lze definovat následovně:

- Produkt: ručně malovaný textil, customizovaný dle přání, dárkové balení.
- Zmírnění obav: návrh motivu dle přání zákazníka, ukázky zhotovených výrobků, komunikace během tvorby.
- Tvorba příjmů: originální dárky, osobní přístup.

Profil zákazníka identifikujeme následovně:

- Obavy: masově vyráběné dárky jsou neosobní, obavy z toho, že dárek nebude originální.
- Přínosy: možnost customizace vlastního motivu, radost z toho, že dárek bude jedinečný.
- Úkoly: najít výjimečný dárek, udělat radost blízké osobě.



Obrázek 14 Hodnotová mapa třetího zákaznického segmentu

(zdroj: vlastní zpracování dle Osterwaldera, 2016)

14 ZHODNOCENÍ NÁVRHU BUSINESS MODELU

V této kapitole se zaměříme na ekonomické zhodnocení plánovaného business modelu.

14.1 Výnosy

Výnosy jsou tvořeny prodejem ručně malovaných customizovaných výrobků. Konečná cena je stanovena součtem použitého materiálu, časové náročnosti a složitosti motivu. Velmi závisí na složitosti motivu a časové náročnosti výroby. V následující tabulce č. 3 je vypočtena odhadovaná cena výrobků.

Tabulka 3 Cenové kategorie výrobků

Kategorie	Popis výrobku	Cena
Základní motiv	Jednodušší motiv, malá časová náročnost	600 Kč
Střední motiv	Detailnější motiv, střední časová náročnost	900 Kč
Složitý motiv	Propracovaný motiv, více časově náročný	1 500 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

14.2 Náklady

Na provádění činnosti ručně malovaného customizovaného textilu je důležité pořídit především potřebný materiál. Následující tabulka č. 4 znázorňuje odhadovanou částku potřebných počátečních nákladů na materiál. Ceny materiálů jsme získali z e-shopů prodejců (barvyartemiss.cz, eobaly.cz, reklamnitextil.cz).

Tabulka 4 Odhadované počáteční náklady na materiály

Popis nákladu	Cena včetně DPH
Barvy na textil	980 Kč
Štětce	660 Kč
Textil	7 200 Kč
Obalové materiály	800 Kč
Celkem	9 640 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Do počátečních nákladů je zahrnuto také zakoupení domény, která je v případě klairmade.cz ve výši 2 400 Kč na 10 let. Mezi počáteční investice patří také zprovoznění webové stránky, která prostřednictvím webového studia bude činit částku 25 000 Kč (optimweb.cz).

Součástí nákladů spojených s podnikáním je založení živnosti, které činí částku 1 000 Kč. Z hlediska OSVČ se také platí paušální daň ve výši 8 716 Kč za měsíc.

14.3 Výsledek hospodaření

Předpokládaný objem výroby je přibližně 45 kusů za měsíc. Výnosy jsou při tomto objemu výroby a výrobě složitého motivu odhadovány na 60 000 Kč. Avšak tyto hodnoty jsou orientační a mohou se velmi lišit. Výsledek hospodaření vypočteme jako rozdíl výnosů a nákladů. V následující tabulce č. 5 je proveden výpočet odhadovaného hospodářského výsledku.

Tabulka 5 Hospodářský výsledek

Výnosy	Náklady	Hospodářský výsledek
67 500 Kč	46 756 Kč	20 744 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

14.4 Vyhodnocení business modelu

Na základě ekonomického zhodnocení, které vychází z výsledku hospodaření je podnikatelský nápad realizovatelný, avšak je vhodné se přiklonit k přehodnocení zahájení činnosti jako jediného zdroje příjmů. Z toho důvodu je dobré zvážit podnikání jako vedlejší činnost. Další možnou variantou je zvýšení cen výrobků, k dosažení vyššího hospodářského výsledku.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit business model v oblasti customizovaného textilu. Pro dosažení cíle byl proveden průzkum trhu a konkurence, analýza zákaznických očekávání prostřednictvím recenzí zákazníků veřejně dostupných online a pomocí nástroje Lean Canvas vytvořen business model. V teoretické části této práce byly vymezeny základní pojmy podnikání. Dále byly charakterizovány business modely a metoda Value Proposition Canvas a podrobněji popsána metoda Lean Canvas. Poté byl vymezen pojem customizace. A následně byly definovány analýzy trhu a konkurence.

Teoretická část práce poskytla nezbytné poznatky k objasnění podnikatelského prostředí. Prostřednictvím PESTLE analýzy byly identifikovány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory ovlivňující podnikatelské prostředí. Následně bylo prostřednictvím Porterova modelu pěti sil zkoumáno konkurenční prostředí. Poté byly pomocí SWOT analýzy rozpoznány silné a slabé stránky podnikatelského nápadu a příležitosti a hrozby trhu v oblasti customizovaného textilu. Pro lepší porozumění zákaznických očekávání a preferencí byly analyzovány zákaznické recenze veřejně dostupné online. K identifikaci konkurence byl proveden rozbor konkurence v oblasti customizovaného textilu.

Na základě poznatků z analytické části práce byl vytvořen návrh business modelu pomocí metody Lean Canvas a pro detailnější porozumění potřebám zákazníků byl vytvořen Value Proposition Canvas. V závěru práce bylo provedeno ekonomické zhodnocení, ze kterého vychází, že je podnikatelský nápad je realizovatelný, avšak jako jediný zdroj příjmů není dostatečně výnosný. Práce může sloužit jako podklad pro rozvoj podnikatelského nápadu či jeho realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

COLWELL, Ken, 2019. *Starting a business quickstart guide: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality and achieving your entrepreneurial dream*. Albany, NY: ClydeBank Business. ISBN 978-1-945051-82-1.

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

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074006371.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

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.

NAGYOVÁ, Ľudmila, 2014. *Marketing*. Vydanie prvé. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. ISBN 9788055212692.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg a SMITH, Alan, 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks. ISBN 9788026504528.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074521171.

RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026503897.

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.

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

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

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

CASACA, Joaquim a MIGUEL, Luis Pedro, 2024. *The Influence of Personalization on Consumer Satisfaction: Trends and Challenges*. Online. No. 9798369334553, s. 256-292. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3455-3.ch010>. [cit. 2025-03-25].

Čtvrtletní odhady HDP. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/ctvrtletni-odhady-hdp?pocet=10&start=0&podskupiny=051&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-04-24].

Daň z přidané hodnoty. Online. Finanční správa. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty>. [cit. 2025-04-23].

Dotace a podpora podnikání, 2005–2025. Online. Mpo.gov.cz. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>. [cit. 2025-05-22].

Inflace, spotřebitelské ceny. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/inflace-spotrebitelske-ceny?pocet=10&start=0&podskupiny=012&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-04-23].

Jak sestavit SWOT analýzu firmy, 2023. Online. Conso.cz. Dostupné z: <https://www.conso.cz/cs/m-134-jak-sestavit-swot-analyzu-firmy>. [cit. 2025-03-23].

Nariadení - 651/2014 - EN - EUR-Lex, 2014. Online. Eur-lex.europa.eu. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32014R0651>. [cit. 2025-03-18].

KOLAREVIC, Branko, 2018. *Mass Customization and Design Democratization*. Online. Dostupné z: https://www.academia.edu/102193743/Mass_Customization_and_Design_Democratization. [cit. 2025-03-25].

Kvalitní tisk sítotiskem | Colorfactory.cz | Potisk textilu. Online. Colorfactory.cz. Dostupné z: <https://www.colorfactory.cz/>. [cit. 2025-04-24].

Lean Canvas, 2015. Online. Leancanvas.cz. Dostupné z: <https://www.leancanvas.cz/>. [cit. 2025-03-23].

Petr Ponížil Recenze, 2025. Online. Google.com. Dostupné z: https://www.google.com/search?sca_esv=7f7d0f0d30ce4bfd&tbm=lcl&sxsrf=AHTn8zrwbs1vA38VqGHZkNLn-

6Lzn7tz2Q:1747757759737&q=Petr+Pon%C3%AD%C5%BEil+Recenze&rflfq=1&num=20&stick=H4sIAAAAAAAAAAONgkxIxNDQyMzK3MDM3NzM0NjQ0M7UwNNjAyPiKUSwgtaRIISA_7_Dao_sycxSCUpNT86pSF7HikAAABMfGDU0AAAA&rldimm=11262786776131165810&hl=cs-CZ&sa=X&ved=2ahUKEwj2xbCDubKNAXU-nf0HHcqCFXYQ9fQKegQIRhAF&biw=767&bih=695&dpr=1.25#lkt=LocalPoiReviews.
[cit. 2025-05-20].

Počet, struktura a projekce obyvatel. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pocet-struktura-a-projekce-obyvatel?pocet=10&start=0&podskupiny=132&razeni=-datumVydani#regionalni-data>.
[cit. 2025-04-23].

Potisk textilu - subliprofi.com, 2024. Online. Subliprofi.com. Dostupné z: <https://www.subliprofi.com/potisk-textilu/>. [cit. 2025-05-21].

PP design. Online. PP design. Dostupné z: <https://www.pp-design.cz/>. [cit. 2025-04-24].

Společná obchodní politika EU, 2005–2025. Online. Mpo.gov.cz. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/zahranicni-obchod/spolecna-obchodni-politika-eu/tvorba-principy-a-strategie-obchodni-politiky/spolecna-obchodni-politika-eu--7754/>. [cit. 2025-05-22].

SubliProfi, s.r.o. Recenze, 2025. Online. Google. Dostupné z: https://www.google.com/search?sca_esv=49f8345e411de2b2&tbm=lcl&sxsrf=AHTn8zrEZ_Ui5663zqSPtj87MRnzexkvRg:1747837678389&q=SubliProfi,+s.r.o.+Recenze&rflfq=1&num=20&stick=H4sIAAAAAAAAAAONgkxIyMjW2NDc2NzQwMbc0MDU3NTPYwMj4ilEquDQpJzOgKD8tU0ehWK9IL19PISg1OTWvKnURKx5JAPIHXatTAAAA&rldimm=253973710479057560&hl=cs-CZ&sa=X&ved=2ahUKEwi768ff4rSNAXUn3QIHHXVnAigQ9fQKegQIORAF&biw=1536&bih=695&dpr=1.25#lkt=LocalPoiReviews. [cit. 2025-05-21].

The Value Proposition Canvas, 2025. Online. Strategyzer.com. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>. [cit. 2025-03-23].

TIIHONEN, Juha a FELFERNIG, Alexander, 2017. An introduction to personalization and mass customization. Online. *Journal of Intelligent Information Systems*. Roč. 49, č. 1, s. 1-7. ISSN 0925-9902. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10844-017-0465-4>. [cit. 2025-03-25].

Tiskové zprávy a prohlášení Ministerstva financí vydané v roce 2024. Online. Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2024>. [cit. 2025-04-23].

TSENG, Mitchell M.; WANG, Yue a JIAO, Roger J., 2017. Mass Customization. Online. In: THE INTERNATIONAL ACADEMY FOR PRODU; LAPERRIÈRE, Luc a REINHART, Gunther (ed.). *CIRP Encyclopedia of Production Engineering*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, s. 1-8. ISBN 978-3-642-35950-7. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-642-35950-7_16701-3. [cit. 2025-03-25].

VAN STRALEN, Mateus, 2018. Mass Customization: a critical perspective on parametric design, digital fabrication and design democratization. Online. In: *Blucher Design Proceedings*. São Paulo: Editora Blucher, s. 142-149. Dostupné z: <https://doi.org/10.5151/sigradi2018-1770>. [cit. 2025-03-25].

V&O potisk, 2024. Online. Vopotisk.cz. Dostupné z: <https://www.vopotisk.cz/>. [cit. 2025-04-24].

V&O potisk.cz Recenze, 2025. Online. Google.com. Dostupné z: https://www.google.com/search?sca_esv=36354fdb691823cb&tbm=lcl&sxsrf=AHTn8zrSidcNIeb5Edzaq1HuwE65Z8pBjw:1747759349600&q=V%26Opotisk.cz+Recenze&rflfq=1&num=20&stick=H4sIAAAAAAAAAAONgkxI2sjAwMTA0MjIwM7awsDQ3sDQ23MDI-IpRJEzNvyC_JLM4Wy-5SiEoNTk1ryp1EStWYQBerEFWSAAAAA&rldimm=2804012206388970931&hl=cs-CZ&sa=X&ved=2ahUKEwjj_b35vrKNAXXZ0QIHUfKK6gQ9fQKegQIQBAF&biw=1536&bih=695&dpr=1.25#lkt=LocalPoiReviews. [cit. 2025-05-20].

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, © 2010–2025. Online. Zákony pro lidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2025-02-11].

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, © 2010–2025. Online. Zákony pro lidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [cit. 2025-02-11].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Value Proposition Canvas	29
Obrázek 2 Lean Canvas	30
Obrázek 3 Porterův model pěti sil.....	39
Obrázek 4 SWOT analýza.....	40
Obrázek 5 Míra inflace ČR v %.....	44
Obrázek 6 Vývoj HDP v %.....	45
Obrázek 7 Věková struktura obyvatelstva Zlínského kraje v %.....	46
Obrázek 8 Obyvatelstvo Zlínského kraje dle pohlaví.....	46
Obrázek 9 Kategorie hodnocení.....	53
Obrázek 10 Název značky.....	58
Obrázek 11 Lean Canvas	59
Obrázek 12 Hodnotová mapa prvního zákaznického segmentu	63
Obrázek 13 Hodnotová mapa druhého zákaznického segmentu	64
Obrázek 14 Hodnotová mapa třetího zákaznického segmentu	65
Obrázek 15 Návrh loga značky.....	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza.....	50
Tabulka 2 Zákaznické recenze.....	53
Tabulka 3 Cenové kategorie výrobků.....	66
Tabulka 4 Odhadované počáteční náklady na materiály	66
Tabulka 5 Hospodářský výsledek	67

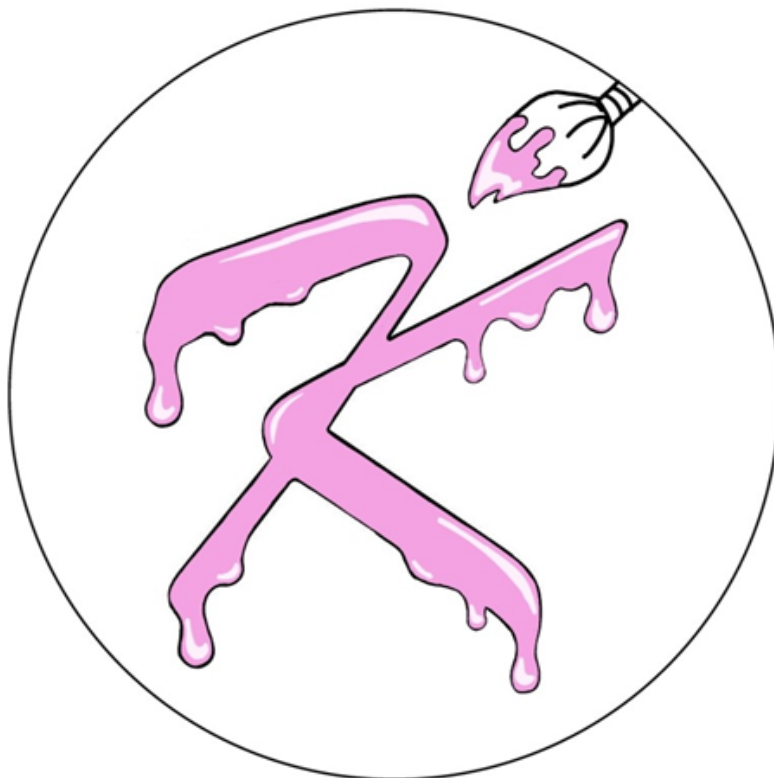
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DIY	Do It Yourself (udělej si sám)
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
k.s.	Komanditní společnost
Kč	Koruna česká
mil.	Milionů
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PESTLE	Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SMART	Specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návrh loga značky

PŘÍLOHA P I: NÁVRH LOGA ZNAČKY



Obrázek 15 Návrh loga značky

(zdroj: vlastní zpracování)