

Podnikatelský plán založení podniku na výrobu loveckých potřeb

Bc. Jakub Zubíček

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jakub Zubiček
Osobní číslo: M23044
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Podnikatelský plán založení podniku na výrobu loveckých potřeb

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši zabývající se problematikou podnikání a tvorby podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Analyzujte současné podnikatelské prostředí v oblasti loveckých potřeb.
- Navrhněte podnikatelský plán založení podniku na výrobu loveckých potřeb.
- Na základě zpracovaných informací zhodnoťte proveditelnost podnikatelského plánu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.
BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6th edition. New York: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-8110-0.
GODIN, Seth. *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. London: Penguin Books, 2018. ISBN 978-0525540830.
HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdenko Metzker, Ph.D.**
Ústav statistiky a kvantitativních metod

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

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování podnikatelského plánu pro založení společnosti Leatherly, s.r.o., specializované na malosériovou výrobu loveckých potřeb. Cílem je navrhnout reálně proveditelný a ekonomicky udržitelný koncept podniku, který odpovídá podmínkám trhu a specifikům cílové skupiny. Teoretická část vymezuje klíčové pojmy v oblasti podnikání a tvorby podnikatelského plánu, zatímco praktická část aplikuje tyto poznatky při návrhu konkrétního podnikatelského záměru. Návrh zahrnuje analýzu trhu, konkurence, legislativního rámce a výrobní proveditelnosti, strukturu sortimentu, marketingové a personální strategie, finanční plán, řízení rizik a časový harmonogram. Výsledkem je komplexní podnikatelský plán připravený k implementaci.

Klíčová slova: lovecké potřeby, výroba z kůže, podnikatelský plán, malosériová výroba, založení podniku, analýza podnikatelského prostředí

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the development of a business plan for establishing the company Leatherly, s.r.o., specializing in small-scale production of hunting equipment. The aim is to design a realistically feasible and economically sustainable business concept that reflects market conditions and the specifics of the target group. The theoretical part defines key concepts in the field of entrepreneurship and business plan creation, while the practical part applies these insights to the design of a specific business project. The proposal includes market, competition, legislative and production feasibility analyses, product portfolio structure, marketing and personnel strategies, a financial plan, risk management and a project timeline. The result is a comprehensive business plan ready for implementation.

Keywords: hunting equipment, leather production, business plan, small-scale manufacturing, business establishment, business environment analysis

Chtěl bych upřímně poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Metzkerovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, ochotu, vstřícnost a profesionální přístup, které mi byly významnou oporou při zpracovávání této diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině za obrovskou podporu během celého studia i při vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 MYSLIVOST A TRŽNÍ PERSPEKTIVY.....	16
2 PODNIKÁNÍ.....	17
2.1 PODNIKATEL JAKO KLÍČOVÝ AKTÉR EKONOMIKY.....	18
2.1.1 Podnikatelská identita.....	19
2.2 PODNIK.....	20
3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	22
3.1 VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	22
3.2 LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ PRÁVNÍCH FOREM PODNIKÁNÍ V ČR.....	23
3.3 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB.....	23
3.3.1 Kategorizace živností v ČR.....	24
4 BUSINESS MODEL.....	26
4.1 LEAN CANVAS.....	26
5 PODNIKATELSKÝ PLÁN JAKO ZÁKLAD PODNIKÁNÍ.....	29
5.1 KDY SESTAVOVAT PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	29
5.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	30
6 ANALÝZY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	39
6.1 SWOT.....	39
6.2 SLEPT.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
7 POPIS PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	42
7.1 DEFINICE PODNIKATELSKÉHO KONCEPTU.....	42
7.2 VIZE, MISE A CÍLE PODNIKU.....	43
7.3 KLÍČOVÉ KONKURENČNÍ VÝHODY.....	43
7.4 STRUČNÝ POPIS PRODUKTŮ.....	44
8 ANALÝZA REALIZOVATELNOSTI.....	46
8.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PODNIKÁNÍ VE VÝROBĚ LOVECKÝCH POTŘEB.....	46
8.2 POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ FIRMY A PROVOZ VÝROBY.....	48
8.3 CERTIFIKACE A NORMY V OBLASTI LOVECKÝCH POTŘEB.....	50
9 ANALÝZA TRHU.....	52
9.1 VELIKOST A STRUKTURA TRHU.....	52

9.2	CÍLOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ.....	54
9.2.1	Segmentace cílových skupin	55
9.2.2	Zákaznický profil – modelová persona	56
9.2.3	Způsob oslovení jednotlivých skupin.....	56
9.3	CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ A NÁKUPNÍ PREFERENCE.....	57
9.3.1	Způsob nákupu a využívané kanály	57
9.3.2	Nákupní preference a rozhodovací faktory	58
9.3.3	Vliv sezónnosti a příležitostných nákupů.....	58
9.3.4	Ochota utrácet a míra loajality	58
9.4	KONKURENCE.....	59
9.4.1	EL CALVERA	59
9.4.2	Hunting24.....	60
9.4.3	Artemis Trade.....	61
9.4.4	Záhoří Rudel.....	61
9.4.5	Srovnání a pozice Leatherly vůči konkurenci	62
9.5	SLEPT ANALÝZA	63
9.5.1	Sociální faktory	63
9.5.2	Legislativní faktory	65
9.5.3	Ekonomické faktory	65
9.5.4	Politické faktory	66
9.5.5	Technologické faktory.....	66
10	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	67
10.1	KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ Z ANALÝZY	67
10.2	VYHODNOCENÍ TRŽNÍHO POTENCIÁLU A REALIZOVATELNOSTI.....	68
11	PODNIKATELSKÝ PLÁN	69
11.1	PRÁVNÍ FORMA PODNIKU.....	69
11.2	VÝROBNÍ PROCES	70
11.3	SKLADOVÁNÍ A LOGISTIKA	72
11.4	POPIS VÝROBNÍHO SORTIMENTU	74
11.4.1	Primární sortiment.....	75
11.4.2	Sekundární sortiment.....	75
11.4.3	Vzorové výrobky ze sortimentu	76
11.4.4	Používané materiály a styl zpracování	76
11.4.5	Zakázková výroba možnosti personalizace (B2C).....	77
11.4.6	Možný vývoj sortimentu	77
12	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	78
12.1	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	78
12.2	CENOVÁ STRATEGIE	79
12.3	DISTRIBUČNÍ KANÁLY	80
12.3.1	Přímé distribuční kanály.....	80
12.3.2	Nepřímé distribuční kanály	81

12.3.3	Logistika a expedice.....	82
12.3.4	Výhled a rozvoj distribuční strategie	83
13	BUSINESS MODEL.....	84
13.1	HODNOTOVÁ NABÍDKA.....	84
13.2	KLÍČOVÍ PARTNEŘI A DODAVATELÉ.....	85
13.3	KLÍČOVÉ ZDROJE A ČINNOSTI	87
13.4	PŘÍJMOVÉ MODEL Y.....	88
13.5	LEAN CANVAS.....	88
14	PERSONÁLNÍ STRUKTURA.....	90
14.1	POTŘEBNÉ PRACOVNÍ POZICE	90
14.2	OUTSOURCING.....	92
14.3	MZDOVÁ STRUKTURA A ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ.....	92
15	MAJETKOVÁ STRUKTURA.....	94
15.1	POČÁTEČNÍ INVESTICE A JEJÍ ROZDĚLENÍ.....	94
15.2	TYP A VYUŽITÍ MAJETKU	95
15.3	FINANCOVÁNÍ INVESTICE	96
16	FINANČNÍ PLÁN	97
16.1	ÚVOD DO FINANČNÍHO PLÁNU	97
16.2	VÝPOČET ROČNÍCH FIXNÍCH NÁKLADŮ.....	97
16.3	VÝPOČET ROČNÍCH VARIABILNÍCH NÁKLADŮ.....	98
16.4	PŘEHLED CELKOVÝCH ROČNÍCH NÁKLADŮ	99
16.5	ODHAD ROČNÍCH TRŽEB A SEZÓNOST.....	100
16.6	ORIENTAČNÍ KALKULACE CENY PRODUKTU	102
16.7	VÝPOČET VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	104
16.8	PLÁNOVANÉ CASH FLOW V PRVNÍM MĚSÍCI PODNIKÁNÍ.....	104
16.9	VÝVOJ FINANČNÍ SITUACE V LETECH 2027 A 2028	106
16.10	SHRUTÍ FINANČNÍHO PLÁNU	107
17	RIZIKA PROJEKTU.....	109
17.1	IDENTIFIKACE RIZIK	109
17.2	OPATŘENÍ KE ZMÍRNĚNÍ RIZIK	111
18	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	113
19	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	115
	ZÁVĚR	116
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	121

SEZNAM GRAFŮ	122
SEZNAM TABULEK.....	123
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	124
SEZNAM PŘÍLOH.....	125

ÚVOD

Myslivost a s ní spojené tradice představují významný kulturní i ekonomický fenomén ve střední Evropě. V České republice má tato oblast hluboké historické kořeny a zároveň představuje živý segment, který dlouhodobě generuje poptávku po specifickém sortimentu výrobků. Významná část mysliveckých a kynologických potřeb je dosud zajišťována dovozem nebo sériovou výrobou, přičemž část zákazníků cíleně vyhledává ručně zpracované, kvalitní produkty lokálního původu. Růst zájmu o tradiční materiály, zejména přírodní kůži, a návrat k řemeslné výrobě představují příležitost pro vznik nových podnikatelských projektů v tomto oboru.

Předkládaná diplomová práce reaguje na tuto situaci návrhem modelového podnikatelského plánu pro založení společnosti Leatherly, s.r.o., která se má specializovat na malosériovou výrobu loveckých a kynologických potřeb. Volba tématu vychází ze snahy propojit odborné znalosti získané během studia s konkrétním tržním segmentem, ve kterém existuje prostor pro vznik nové značky. Práce má zároveň ambici poukázat na možnosti využití tradičních řemeslných postupů v moderním podnikatelském prostředí.

Cílem práce je navrhnout komplexní podnikatelský plán, který bude odpovídat reálným možnostem začínajícího podniku, reflektovat potřeby cílové skupiny a zároveň zohledňovat specifika výroby a prodeje loveckého sortimentu. Součástí návrhu je analýza trhu, konkurence, legislativního prostředí a výrobní realizovatelnosti, na jejímž základě je vytvořen návrh výrobního procesu, produktového portfolia, marketingové a distribuční strategie, personální struktury a finančního rámce projektu.

Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s podnikáním, právními formami podniků a strukturou podnikatelského plánu. Praktická část obsahuje nejprve analýzu okolí zamýšleného podniku a následně návrh podnikatelského plánu Leatherly, s.r.o., včetně jeho finanční a organizační realizace. Součástí projektu je také identifikace rizik, návrh opatření k jejich snížení a harmonogram spuštění provozu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl práce:

- Vypracování podnikatelského plánu pro založení společnosti na výrobu loveckých potřeb.

Dílčí cíle práce:

- Provést literární rešerši v oblasti podnikání a podnikatelských plánů.
- Analyzovat podnikatelské prostředí a vyhodnotit podmínky realizace projektu.
- Zpracovat návrh podnikatelského plánu včetně finanční a organizační stránky.
- Posoudit realizovatelnost a udržitelnost navrženého konceptu.

Metodika zpracování:

Práce je strukturována na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z odborných publikací, které se zabývají podnikáním, právními formami podniků a tvorbou podnikatelského plánu. Praktická část navazuje na tyto poznatky a aplikuje je při návrhu konkrétního podnikatelského záměru Leatherly, s.r.o. Analytická část se zaměřuje na vyhodnocení trhu, konkurence, legislativního rámce, výrobní proveditelnosti a dalších vnějších i vnitřních faktorů ovlivňujících realizovatelnost záměru. Projektová část pak obsahuje návrh podnikatelského plánu, marketingové a personální strategie, finančního plánu a řízení rizik. Závěrem je posouzena realizovatelnost záměru, jeho udržitelnost a navržen časový harmonogram. Výstupem práce je prakticky orientovaný podnikatelský plán připravený k realizaci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MYSLIVOST A TRŽNÍ PERSPEKTIVY

Před zahájením literární rešerše je nezbytné zasadit problematiku do širšího kontextu a objasnit souvislosti mezi myslivostí, veřejným vnímáním střeleckých doplňků a podnikatelskými příležitostmi v tomto segmentu. Ačkoliv myslivost hraje zásadní roli v ekosystému i kulturním dědictví České republiky, její současné vnímání ve společnosti vyvolává kontroverze. Tento postoj ovlivňuje nejen loveckou komunitu, ale také související průmysl výroby a distribuce specializovaných produktů.

Přestože se myslivost tradičně zaměřuje na regulaci zvěře a ochranu přírody, ve veřejném prostoru bývá často redukována na lov, což vyvolává negativní reakce a předsudky. Poptávka po loveckých doplncích, zejména po kožených výrobcích, tak není ovlivněna pouze tržními faktory, ale i společenským diskurzem. Tento přístup se přenáší i na výrobce, kteří se často vyhýbají segmentu loveckých a střeleckých doplňků kvůli obavám z negativní publicity nebo nízké společenské akceptace. Výsledkem je tržní mezera, kde poptávka převyšuje nabídku, ale chybí ochota podnikatelů tento prostor vyplnit (ČSÚ, 2024).

Vedle samotné myslivosti existují další sektory, kde je potřeba kvalitního vybavení dlouhodobě podceňována. Policisté, hasiči, celní správa a další složky bezpečnostních systémů, využívají specializované kožené doplňky, avšak nabídka na trhu zůstává omezená. Stejný problém se týká i sportovních střelců nebo rekreačních nadšenců do outdoor aktivit. Zatímco v mnoha jiných odvětvích se trh rychle přizpůsobuje novým trendům, segment loveckých a střeleckých doplňků stále čelí pomalému rozvoji, a to i přes rostoucí zájem o kvalitní řemeslné zpracování a udržitelné materiály (Světmyslivosti.cz, 2024).

2 PODNIKÁNÍ

Podle občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) je podnikání definováno jako samostatná výdělečná činnost vykonávaná podnikatelem na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem dosažení zisku.

Aby bylo možné plně porozumět podstatě legislativního vymezení podnikání, je nutné blíže objasnit klíčové principy, na nichž tento koncept stojí. Tyto principy konkretizuje Srpová (2010):

- **Soustavná činnost** – Podnikatelská aktivita musí být vykonávána pravidelně a dlouhodobě, nikoliv nahodile či jednorázově. Důležité je, aby měla systematický charakter a byla zaměřena na kontinuální dosažení podnikatelských cílů.
- **Samostatnost** – Podnikatel jedná nezávisle, přijímá vlastní rozhodnutí a nese za ně plnou odpovědnost. Pokud podniká jako fyzická osoba, vystupuje sám za sebe, zatímco právnické osoby jednají prostřednictvím svých statutárních orgánů.
- **Jednání vlastním jménem** – Podnikatel, který je fyzickou osobou, provozuje svou činnost pod svým vlastním jménem a příjmením, zatímco právnická osoba využívá svůj oficiální obchodní název. Tento princip zajišťuje jednoznačnou identifikaci subjektu na trhu.
- **Odpovědnost za výsledky podnikání** – Každý podnikatel, ať už fyzická nebo právnická osoba, nese veškeré důsledky své činnosti. To zahrnuje jak finanční rizika, tak právní odpovědnost spojenou s provozem podniku.
- **Záměr dosáhnout zisku** – Hlavním cílem podnikatelské činnosti je dosažení ekonomického prospěchu, i když ne každá aktivita nutně vede k okamžitému zisku. Je podstatné, že podnikání je primárně orientováno na tvorbu hodnoty a dlouhodobou udržitelnost.

Podnikání však nelze chápat pouze jako právně definovanou činnost, ale jako komplexní proces, který zahrnuje celou řadu faktorů ovlivňujících jeho podobu a úspěšnost. Vedle ekonomických a legislativních aspektů hrají klíčovou roli strategické rozhodování, schopnost přizpůsobit se tržním podmínkám a efektivní řízení dostupných zdrojů. Podnikatelé se neustále pohybují v prostředí nejistoty, kde je nutné vyhodnocovat rizika, hledat nové příležitosti a inovovat, aby si zajistili dlouhodobou konkurenceschopnost. Právě díky těmto faktorům je důležité nahlížet na podnikání nejen jako na soubor pravidel a

procesů, ale jako na dynamický a mnohvrstevnatý fenomén, jehož podstatu je třeba zkoumat v širším kontextu. Podnikání není jen o nápadu, ale hlavně o schopnosti najít díru na trhu a přinést něco, co má skutečnou hodnotu (Martinovičová, 2006). Úspěšní podnikatelé nejen inovují, ale také vnímají, kde trh selhává – ať už jde o chybějící produkt, neefektivní proces nebo nevyužitou příležitost. Může to být nová technologie, změna obchodního modelu nebo jiný způsob organizace práce. Samotná inovace ale nestačí, je třeba umět pochopit tržní síly, konkurenci a potřeby zákazníků. Ačkoli podnikání přináší svobodu a možnost seberealizace, nese s sebou i značná rizika – od finančních ztrát po nejistotu, zda trh novinku přijme. Ti, kteří dokážou tyto výzvy zvládnout a správně vyhodnotit mezery na trhu, mají největší šanci uspět (Hisrich a Peters, 2002).

2.1 Podnikatel jako klíčový aktér ekonomiky

Podnikatel je v ekonomice nenahraditelnou postavou, která nejen vytváří zisk, ale také formuje tržní prostředí, přichází s inovacemi a podílí se na růstu zaměstnanosti. Ačkoli legislativní definice podnikatele hovoří o osobě, která vykonává ekonomickou činnost samostatně a na vlastní odpovědnost, reálná podstata podnikání je mnohem složitější.

Skutečný podnikatel musí být nejen schopen identifikovat tržní příležitosti, ale také řídit rizika, strategicky plánovat a efektivně využívat dostupné zdroje. Historicky bylo podnikání spojeno s elitními vrstvami společnosti, které měly přístup k obchodním příležitostem a kapitálu. Dnes je podnikatel vnímán spíše jako inovátor a strategický myslitel, který svou činností přispívá k ekonomickému rozvoji (Martinovičová, 2006).

Zatímco v minulosti byl podnikatel často jen vlastníkem výrobních prostředků, moderní podnikatel musí být schopen řídit nejen finance a operativu, ale i vztahy se zákazníky a obchodními partnery (Martinovičová, 2006). Tato změna role je výsledkem zásadního posunu v chápání podnikání jako komplexního systému, kde nestačí pouze správně vyrábět a prodávat, ale je třeba aktivně budovat síť důvěry, strategicky myslet a přizpůsobovat se turbulentnímu tržnímu prostředí. Současné výzkumy podnikatelské praxe ukazují, že úspěšný podnikatel není pouze technickým realizátorem podnikatelského plánu, nýbrž aktérem disponujícím tzv. podnikatelským myšlením (Neck a kol., 2021). To zahrnuje schopnost rozpoznat příležitost v nejistotě, ochotu podstupovat promyšlené riziko a vůli učít se prostřednictvím opakovaného jednání a zpětné vazby. V této souvislosti se do popředí dostává koncept vycházení ze zdrojů, který akcentuje pružnost v myšlení a schopnost

přetvářet dostupné zdroje ve smysluplné výstupy – bez nutnosti pevně daného cíle na začátku procesu (Read, Dew a Sarasvathyová, 2017).

Moderní podnikatel tak přebírá úlohu inovátora a facilitátora změny, který nejen sleduje trh, ale aktivně formuje jeho podobu. Významnou konkurenční výhodou se stává schopnost vnímání a interpretace podnětů z okolí jako potenciálních příležitostí (Baron, 2006). Zároveň je nutné, aby podnikatel disponoval vysokou mírou emoční a sociální inteligence, neboť schopnost vést tým, vyjednávat a dlouhodobě udržovat kvalitní vztahy se ukazuje jako klíčová pro stabilní růst podnikatelského subjektu (Goleman, 2013).

Tím se podnikatelská identita stává mnohohrstevnatou a dynamickou. Nestačí být pouze nositelem nápadu či investorem – podnikatel musí plnit i roli komunikátora, стратега a často i lídra s jasnou vizí a schopností inspirovat ostatní. V tomto světle je podnikání nutné chápat jako proces celoživotního učení, kde adaptabilita a ochota vyvíjet se nejsou výhodou, ale nutností.

2.1.1 Podnikatelská identita

Osobnost podnikatele bývá formována průběžným rozvojem vlastností, které jsou částečně přirozené, ale z velké části také utvářené prostředím a zkušenostmi. Základem bývá aktivní postoj k realitě – schopnost nejen reagovat na situace, ale především je sám iniciovat. Právě tato proaktivita, tedy sklon vyhledávat příležitosti a přetvářet je v konkrétní činy, představuje jeden z klíčových předpokladů pro vstup do podnikatelského světa.

V podnikání se totiž úspěch neodvíjí pouze od technické znalosti oboru, ale především od osobní připravenosti čelit riziku, rozhodovat se s nedostatkem informací a adaptovat se na proměnlivé podmínky trhu. Podnikatel je tak často charakterizován jako osoba, která disponuje nejen souborem dovedností, ale také určitou vnitřní výbavou – schopností analyzovat složité situace, vnímat souvislosti a vést ostatní směrem ke společnému cíli.

Do této výbavy dále patří nejen vrozené dispozice, jako je intuice nebo empatie, ale i znalosti a kompetence získané vzděláváním, učením se z chyb a praxí. Právě skrze opakované vystavování reálným podnikatelským výzvám dochází k posilování rozhodovací jistoty a k prohlubování schopnosti zvládat složité a nepředvídatelné situace. Tím se podnikatelské dovednosti postupně přetvářejí ve stabilní základ, na kterém lze stavět udržitelný byznys.

Významnou roli v tomto procesu hrají také osobnostní rysy – například houževnatost, flexibilita, vnitřní motivace nebo vytrvalost. Tyto vlastnosti určují, jakým způsobem podnikatel přistupuje k problémům a jak se vyrovnává s neúspěchem. Zásadní není pouze schopnost uspět, ale zejména schopnost se z neúspěchu poučit a pokračovat s novým přístupem. (Srpová, 2010).

Ani ty nejlepší osobnostní předpoklady podnikatele však nejsou samy o sobě zárukou úspěchu. Jak podotýká Šafrová Drášilová (2019), dosažení podnikatelského cíle je mnohem komplexnějším procesem, než by se na první pohled mohlo zdát. Mnozí podnikatelé disponují odhodláním, disciplínou, strategickým myšlením i schopností činit důležitá rozhodnutí, přesto se jim nepodaří uspět. Důvodem bývá skutečnost, že podnikání je silně ovlivněno i faktory, které nelze předvídat ani ovládat – například proměnlivostí trhu, náhlými změnami v legislativě, chováním konkurence nebo prostým souběhem okolností, které nejsou podnikatelovu úsilí nakloněny. Význam určité míry štěstí, vhodného načasování či podpory z okolí bývá často podceňován, ačkoliv v praxi se ukazuje jako zásadní. I ten nejlépe připravený podnikatelský plán tak může selhat, pokud se v kritickou chvíli nenaskytne příležitost nebo nepřijde pozitivní impuls zvenčí. Podnikání je tedy nejen otázkou schopností, ale i citlivé interakce s prostředím, které nemusí být vždy předvídatelné či spravedlivé.

2.2 Podnik

Ve chvíli, kdy jednotlivec přijímá podnikatelskou identitu a rozhodne se realizovat vlastní vizi, přechází od myšlenky k činu. Přírozeným vyústěním tohoto rozhodnutí je založení podniku, který představuje institucionální rámec pro uskutečnění podnikatelských záměrů. Podnik se tak stává prostředím, v němž se podnikatelovy myšlenky proměňují v konkrétní produkty, služby a ekonomickou činnost.

Pojem *podnik*, který byl dlouhou dobu součástí českého právního a ekonomického slovníku, byl s účinností nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) od 1. ledna 2014 nahrazen modernějším a přesněji vymezeným pojmem *obchodní závod*. Tato terminologická změna reflektuje snahu zákonodárce o přesnější vystižení ekonomicko-právní reality podnikání v tržním prostředí, a zároveň přináší systematičtější pojetí podnikatelské činnosti z hlediska organizace a struktury majetku podnikatele. Obchodní závod je definován v § 502 občanského zákoníku takto: „...*organizovaný soubor jmění,*

který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. “

Na základě právního vymezení obchodního závodu, jak jej upravuje občanský zákoník, je vhodné tento pojem dále rozšířit o ekonomickou perspektivu, která zdůrazňuje funkci závodu jako klíčové jednotky v tržním hospodářství. Z ekonomického hlediska představuje podnik – respektive obchodní závod – základní článek hospodářského systému, jehož činnost výrazně ovlivňuje tvorbu hrubého domácího produktu.

Tato jednotka není pouze pasivním příjemcem vstupů, ale aktivně přetváří disponibilní výrobní faktory, jako jsou práce, kapitál, půda či technologie, do nových výstupů v podobě zboží a služeb. Právě prostřednictvím tohoto transformačního procesu dochází k tzv. tvorbě přidané hodnoty, která je důležitým ukazatelem efektivity a přínosu podniku v rámci širšího ekonomického kontextu (Kozubíková, 2017).

Z praktického pohledu lze podnik vnímat jako organizačně a funkčně ucelený systém, jehož hlavním účelem je podnikatelská činnost. Tento systém je charakterizován nejen vnitřní hospodářskou samostatností, ale i právní subjektivitou, která mu umožňuje uzavírat právně závazné vztahy s ostatními subjekty na trhu. Takový podnik tedy vystupuje jako právně samostatný aktér, schopný nést odpovědnost za výsledky svého hospodaření a současně realizovat své cíle v souladu s tržními pravidly a obchodními zvyklostmi (Srpová, 2010).

Tímto způsobem je možné vnímat obchodní závod nejen jako právně vymezený soubor jmění, ale také jako dynamickou ekonomickou entitu, která svým fungováním propojuje právní rámec podnikání s reálnou tvorbou ekonomických hodnot.

3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Volba právní formy je jedním z klíčových rozhodnutí, které každý začínající podnikatel musí učinit již v počáteční fázi plánování podnikání. Právní forma totiž významně ovlivňuje nejen způsob fungování firmy, ale i její odpovědnostní rámec, daňové zatížení, možnosti financování a celkovou důvěryhodnost na trhu. Cílem této kapitoly je představit dostupné právní formy podnikání v České republice, objasnit jejich legislativní ukotvení a zhodnotit jejich vhodnost pro různé typy podnikatelských záměrů.

3.1 Volba právní formy podnikání

Každé podnikání začíná volbou cesty – a tou první zásadní křižovatkou je výběr právní formy. Podnikatel se může rozhodnout podnikat sám, kdy za vše plně odpovídá a nese všechna rizika. Druhou možností je spojit se s dalšími lidmi a založit společnost, kde se odpovědnost i případné zisky a ztráty dělí mezi více osob. Nejde přitom jen o právní formalitu, ale o rozhodnutí, které ovlivní celý další směr podnikatelské činnosti: vztahy mezi společníky, míru osobního ručení, přístup ke kapitálu, povinnosti vůči státu, ale i důvěryhodnost vůči partnerům a zákazníkům. Zvolit vhodnou právní formu znamená najít rovnováhu mezi flexibilitou a ochranou, mezi jednoduchostí a stabilitou (Klínský, 2016).

Staňková (2007) podotýká, že rozhodnutí o právní formě podnikání je jedním z nejzásadnějších kroků, které podnikatel na začátku své cesty činí. Právě v tomto bodě podle ní mnoho začínajících podnikatelů chybí – buď volí formu příliš složitou pro své potřeby, nebo naopak podcení význam právního rámce pro budoucí vývoj svého podnikání. Ačkoliv je možné právní formu později změnit, nejedná se o krok jednoduchý – bývá časově, organizačně i finančně náročný. O to důležitější je proto promyšlený výběr hned na počátku.

Staňková (2007) dále upozorňuje na několik klíčových hledisek, která by neměla být při rozhodování opomenuta. Patří sem například dostupnost a zdroje počátečního kapitálu, daňové dopady zvolené formy, míra kontroly nad řízením podniku, náklady a složitost jeho založení, ale také osobní schopnosti podnikatele zvládat odpovědnost za řízení a finance. V neposlední řadě hraje roli i dlouhodobá perspektiva – tedy jaký osud podnikatel pro svou firmu zamýšlí v budoucnosti, například její předání dědicům nebo prodej investorovi. Výběr právní formy by tak měl být vždy nejen právním rozhodnutím, ale i součástí celkové podnikatelské strategie.

Neexistuje však jediná univerzální forma podnikání, která by byla vhodná pro každého. Každá právní struktura přináší odlišnou kombinaci výhod i omezení, a to, co jednomu podnikateli vyhovuje, může být pro jiného zásadní nevýhodou. Jak uvádí Srpová (2010), výběr právní formy by se neměl řídit pouze snahou o minimalizaci administrativy či daňových nákladů, ale měl by odrážet podstatu podnikatelského záměru, jeho dlouhodobý rozvoj i specifika daného oboru. Právní forma tak představuje nejen právní rámec činnosti, ale i strategický nástroj.

3.2 Legislativní ukotvení právních forem podnikání v ČR

Volba právní formy podnikání je v českém právním prostředí upravena několika klíčovými předpisy. Základní rámec poskytuje *zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*, který definuje právní osobnost, majetkové vztahy a základní principy soukromého práva, včetně pravidel pro podnikání fyzických osob (Občanský zákoník, 2012). Právnícké osoby – zejména obchodní korporace – podléhají úpravě *zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích*, který specifikuje podmínky pro založení, fungování a zánik společností jako je s.r.o., a.s., v.o.s. nebo k.s. (Zákon o obchodních korporacích, 2012). Podmínky pro výkon podnikatelské činnosti prostřednictvím živnosti pak stanovuje *zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*, jenž upravuje vznik živnostenského oprávnění, členění živností i podmínky zápisu do živnostenského rejstříku (Zákon o živnostenském podnikání, 1991). Z praktického hlediska probíhá registrace podnikatele buď prostřednictvím jednotného registračního formuláře na živnostenském úřadě, nebo – v případě právníckých osob – zápisem do veřejného rejstříku vedeného rejstříkovými soudy (Klínský, 2016). Všechny tyto kroky mají za cíl zajistit právní jistotu, transparentnost a jednoznačnou identifikaci podnikatelských subjektů na trhu.

3.3 Podnikání fyzických osob

Samostatné podnikání fyzické osoby patří mezi nejrozšířenější a nejdostupnější formy, které mohou jednotlivci v České republice využít při vstupu do podnikatelského prostředí. Tento model je typický pro menší provozy, začínající podnikatele nebo profese založené na poskytování služeb, kde není nutné zakládat právníckou osobu. Fyzická osoba podniká pod svým vlastním jménem a příjmením a plně odpovídá za veškeré aspekty podnikání – od vedení činnosti přes finanční řízení až po právní závazky (Klínský, 2016; Staňková, 2007).

Z hlediska právního postavení je fyzická osoba považována za subjekt s právní způsobilostí již od narození. Pokud se rozhodne vykonávat podnikatelskou činnost, musí splnit zákonné podmínky, mezi něž patří mimo jiné dosažení plnoletosti, svéprávnost a bezúhonnost (Šafrová Drášilová, 2019). Proces registrace bývá administrativně nenáročný a finančně přístupný – často se jedná o jedinou návštěvu živnostenského úřadu, kde se podnikatel zaregistruje a obdrží příslušné oprávnění (Zákon o živnostenském podnikání, 1991).

Jednou z hlavních výhod této formy podnikání je její pružnost. Podnikatel si sám určuje podobu své činnosti, rozhoduje se bez nutnosti schvalování ze strany jiných osob a veškerý zisk po zdanění náleží jemu samotnému. Také případné ukončení nebo přerušení podnikání bývá podstatně jednodušší než u složitějších forem právnických osob. Nevýhodou je však neomezené ručení celým osobním majetkem, které s sebou nese vyšší míru rizika, zejména při podnikání ve finančně náročnějších odvětvích (Staňková, 2007; Klínský, 2016).

Z pohledu živnostenského práva se podnikání fyzické osoby rozlišuje podle charakteru činnosti. Právní úprava rozděluje živnosti na dvě základní skupiny – ohlašovací a koncesované (Srpová, 2010). Tento rozdíl vychází především z náročnosti povolení a předpokladů pro výkon dané podnikatelské činnosti, což bude podrobněji rozebráno níže.

3.3.1 Kategorizace živností v ČR

V České republice je podnikání prostřednictvím živností upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Tento zákon definuje podmínky vzniku, provozování i zániku živnostenského oprávnění a rozděluje živnosti do dvou hlavních kategorií: ohlašovací a koncesované (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Ohlašovací živnosti lze zahájit na základě pouhého ohlášení příslušnému živnostenskému úřadu, a to za předpokladu splnění základních zákonných podmínek, jako je plná svéprávnost a bezúhonnost. Tyto živnosti se dále člení na tři podskupiny: řemeslné, vázané a volné.

- **Řemeslné živnosti** vyžadují prokázání odborné způsobilosti. Tu lze doložit například výučním listem, maturitní zkouškou v příslušném oboru nebo odpovídající praxí. Typickými příklady jsou truhlářství, zednictví nebo malířství (Zákon č. 455/1991 Sb., Příloha č. 1).

- **Vázané živnosti** jsou spojeny s nutností doložit specifickou odbornou způsobilost podle zvláštních právních předpisů. Mezi ně patří např. provozování autoškoly, masérské služby nebo vedení účetnictví. Přesný seznam a požadavky na kvalifikaci jsou uvedeny v Příloze č. 2 živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb., Příloha č. 2).
- **Volná živnost** představuje nejméně regulovanou kategorii, kdy není vyžadována žádná konkrétní odborná způsobilost. Podnikatel musí splnit pouze všeobecné podmínky zákona. Obory činností spadajících pod volnou živnost jsou vymezeny v nařízení vlády č. 278/2008 Sb., Příloha č. 4. Patří sem např. fotografické služby, ubytování nebo poradenská činnost.

Na rozdíl od ohlašovacích živností, **koncesované živnosti** vyžadují k zahájení činnosti státní povolení – tzv. koncesi. Tyto živnosti bývají považovány za citlivé nebo potenciálně rizikové z hlediska veřejného zájmu. Typickými příklady jsou provozování cestovní kanceláře, taxislužby nebo střelnice. Kompletní seznam koncesovaných živností je uveden v Příloze č. 3 živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb., Příloha č. 3).

4 BUSINESS MODEL

Ve světě podnikání nestačí jen vytvořit dobrý produkt nebo službu – je třeba také pochopit, jak bude firma fungovat jako celek. Jinými slovy: za co a jak budou zákazníci ochotni platit (Svobodová a Andera, 2017). Odpovědí na tuto otázku je byznys model – nástroj, který propojuje zákaznickou potřebu s podnikatelskou logikou a strukturou příjmů. Svobodová a Andera (2017) definují byznys model jako způsob, jakým firma vytváří, doručuje a zachycuje hodnotu, a zároveň jej vnímají jako základní podmínku pro udržitelné podnikání.

Zatímco Osterwalder a Pigneur (2010) přistupují k byznys modelu jako ke strukturovanému vizuálnímu nástroji, Teece (2010) vidí model spíše jako strategický nástroj adaptace, který musí být flexibilní a schopný reagovat na změny trhu. Teece (2010) upozorňuje, že právě schopnost přetvořit byznys model v reakci na inovace a technologický vývoj je dnes pro firmy klíčovým faktorem konkurenceschopnosti.

Ještě jiný pohled nabízí Magretta (2002), která připomíná, že byznys model není jen technickým nástrojem, ale i vyprávěním o tom, jak podnik funguje. Podle ní dobrý byznys model odpovídá na dvě základní otázky: „Kdo je zákazník?“ a „Co zákazník oceňuje?“. Úspěšný model by pak měl být srozumitelným a přesvědčivým příběhem, kterému rozumí nejen zakladatelé, ale i investoři, zaměstnanci či zákazníci.

4.1 Lean Canvas

Ve stále dynamičtější ekonomickém prostředí se koncepce podnikatelského modelu stává klíčovým faktorem konkurenceschopnosti, udržitelnosti a růstového potenciálu každého nově vznikajícího subjektu. Správně navržený podnikatelský model představuje systematické uchopení způsobu, jakým podnik vytváří hodnotu pro zákazníky, jak tuto hodnotu doručuje a jak ji následně přetváří v ekonomický zisk. Zásadní důraz je přitom kladen nejen na samotnou hodnotovou nabídku, ale i na způsob řízení klíčových zdrojů, vztahů, procesů a příjmů, které spolu tvoří jednotnou architekturu podnikání (Osterwalder a Pigneur, 2010).

V odborné literatuře existuje široké spektrum přístupů k definování podnikatelských modelů. Mezi nejznámější a nejrozšířenější rámce patří Business Model Canvas (BMC), který nabízí devět základních stavebních bloků: zákaznické segmenty, hodnotová nabídka, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, příjmové toky, klíčové činnosti, klíčoví partneři, klíčové zdroje a nákladová struktura (Osterwalder a Pigneur, 2010). BMC získal značnou

popularitu díky své vizuální přehlednosti, univerzálnosti a schopnosti přizpůsobení různým typům podnikání – od technologických startupů až po tradiční výrobní firmy.

S rozvojem metodiky lean startup však začala být v praxi i v akademickém diskurzu preferována její zjednodušená a více iterativně orientovaná varianta známá jako Lean Canvas. Tento přístup, původně navržený Mauryou (2012), se odlišuje důrazem na rychlé testování podnikatelských hypotéz, validaci produktově-tržního souladu a flexibilitu rozhodovacích procesů. Namísto popisu celého podnikatelského ekosystému jako v BMC, se Lean Canvas zaměřuje na řešení konkrétního problému cílové skupiny, jasnou hodnotovou nabídku, klíčové metriky a identifikaci tzv. nespravedlivé výhody, tedy těžko napodobitelného konkurenčního prvku (Maurya, 2012).

Tento model se skládá z následujících devíti polí, jejichž podrobná znalost je nezbytná pro jeho efektivní využití v praxi:

- **Problém** – definice tří hlavních problémů, se kterými se cílový zákazník běžně potýká. Klíčová je realističnost, aktuálnost a relevance vůči zamýšlené hodnotové nabídce.
- **Zákaznické segmenty** – jasné vymezení cílových skupin zákazníků, které mají daný problém a u kterých existuje ochota zaplatit za navrhované řešení. Často se využívá segmentace podle demografie, chování či potřeb.
- **Jedinečná hodnotová nabídka (UVP)** – stručné a úderné shrnutí toho, čím se produkt nebo služba odlišuje od konkurence a jaký konkrétní přínos přináší zákazníkovi. Úspěšná UVP musí být srozumitelná, specifická a emočně angažující.
- **Řešení** – návrh konkrétního produktu nebo služby, který odpovídá vymezenému problému. Mělo by jít o co nejpřesnější popis funkcionality, designu či technologie, která problém eliminuje.
- **Distribuční kanály** – způsoby, jakými je hodnota doručována zákazníkovi. Může jít o fyzické prodejny, e-shopy, mobilní aplikace, sociální sítě, partnerské sítě nebo přímý obchodní kontakt.
- **Příjmové toky** – specifikace hlavních zdrojů příjmů, včetně cenové politiky, typů transakcí (např. jednorázový prodej, předplatné) a způsobů monetizace hodnoty.

- **Struktura nákladů** – přehled hlavních nákladových položek, které souvisejí s provozem podnikatelského modelu. Patří sem výrobní náklady, režie, náklady na marketing, mzdy, pronájmy atd.
- **Klíčové metriky** – určení několika měřitelných ukazatelů, které slouží k monitorování výkonnosti a růstu. Např. počet objednávek, návratnost zákazníků, konverzní poměr nebo růst tržeb.
- **Nespravedlivá výhoda (Unfair advantage)** – prvky, které konkurence nemůže jednoduše zkopírovat nebo napodobit. Může jít o patenty, unikátní know-how, silnou značku, distribuční síť nebo komunitní vazby.

Jedním z klíčových přínosů Lean Canvas je jeho schopnost sloužit jako nástroj pro iterativní strategické myšlení, který podnikatele nenutí k rigidnímu plánu, ale naopak podporuje flexibilitu, experimentování a rychlou zpětnou vazbu z trhu (Ries, 2011). Mnohé firmy se díky němu dokázaly včas vyhnout zbytečným investicím do nerealistických projektů a efektivně přeměřovat svůj vývoj do oblastí, které generují reálnou hodnotu.

Zároveň však nelze pominout ani limity tohoto modelu. Přílišná jednoduchost může vést k opomenutí hlubších aspektů podnikání, například právního rámce, provozních rizik, organizační struktury nebo dlouhodobé strategické vize. Z tohoto důvodu je doporučováno Lean Canvas využívat jako doplněk klasického podnikatelského plánu nebo jako výchozí rámec, který je následně dále rozvíjen do detailnějších struktur (Wirtz a kol., 2016).

V kontextu současné podnikatelské praxe lze konstatovat, že Lean Canvas představuje užitečný a flexibilní nástroj pro tvorbu, testování a řízení podnikatelského modelu zejména v počátečních fázích podnikání. Umožňuje systematicky zohlednit potřeby cílových zákazníků, zhodnotit ekonomickou proveditelnost záměru a přizpůsobit se podmínkám trhu. Správné využití tohoto nástroje může významně přispět ke zvýšení pravděpodobnosti úspěchu nově vznikajícího podnikatelského subjektu.

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN JAKO ZÁKLAD PODNIKÁNÍ

Význam podnikatelského plánu je v odborné literatuře opakovaně uznáván jako základní nástroj, který slouží nejen k systematizaci podnikatelského záměru, ale i k jeho ověření z hlediska reálnosti a ekonomické životaschopnosti. Jak uvádí Srpová (2010), podnikatelský plán plní primárně dvě klíčové funkce: interní, kdy pomáhá podnikateli ujasnit si jednotlivé kroky realizace, a externí, kdy slouží jako přesvědčivý dokument pro investory či věřitele. Z tohoto pohledu je zřejmé, že plán není pouze formálním dokumentem, ale strategickým nástrojem s významnými dopady na úspěšnost podnikatelského projektu.

Zajímavý pohled nabízí Červený (2014), který vnímá podnikatelský plán nejen jako technický dokument, ale také jako prostředek „přemýšlení nahlas“ nad podnikatelským záměrem. Podnikatel je dle jeho názoru nucen během tvorby plánu pojmenovat silné a slabé stránky svého projektu, přemýšlet nad alternativními scénáři a uvědomit si limity svého záměru. Tím se podnikatelský plán stává také nástrojem sebereflexe a strategického uvědomění, což je zvláště významné u začínajících podnikatelů.

V neposlední řadě je třeba zmínit i praktický rozměr podnikatelského plánu. Jak uvádí Blackwell (2017), tento dokument je nezbytný při jednání s bankami, investory či institucemi poskytujícími dotace, jelikož představuje důkaz o promyšlenosti a připravenosti podnikatele. Dobře zpracovaný plán tak může výrazně zvýšit šance na získání financování a současně poskytnout investorům větší důvěru v projekt.

Na základě výše uvedených literárních zdrojů lze tedy konstatovat, že podnikatelský plán nelze chápat pouze jako formalizovaný výstup pro třetí strany, ale jako komplexní analyticko-strategický nástroj, který pomáhá podnikateli promyslet a připravit jednotlivé fáze svého podnikání. V ideálním případě se plán stává živým dokumentem, který je průběžně aktualizován v návaznosti na změny vnitřního i vnějšího prostředí.

5.1 Kdy sestavovat podnikatelský plán

Tvorba podnikatelského plánu není omezena pouze na počáteční fázi podnikání, jak by se mohlo zdát. Naopak, odborná literatura i praktické zkušenosti podnikatelů ukazují, že tento dokument nachází své uplatnění napříč celým životním cyklem podniku. Podle Svobodové (2017) je vhodné podnikatelský plán sestavit nejen při zakládání podniku, ale i v dalších klíčových momentech – například při zásadní změně strategie, při expanzi podniku nebo při vstupu nového společníka.

Obecně lze říci, že plánování je žádoucí vždy, když je třeba důkladně promyslet, jak daný krok či rozhodnutí ovlivní ekonomickou stabilitu a dlouhodobý rozvoj podniku. Týká se to i situací, kdy podnik usiluje o vnější financování – ať už formou investice, úvěru nebo dotační podpory. V těchto případech slouží podnikatelský plán jako doklad o připravenosti a věrohodnosti projektu.

Zajímavý náhled na tuto problematiku nabízí také Brinckmann a kol. (2010), kteří na základě empirického výzkumu prokázali, že firmy, které plánují předem, dosahují vyšší výkonnosti – zejména v dynamických a nejistých prostředích. Jejich studie potvrzuje, že plánování má pozitivní vliv na orientaci firmy, alokaci zdrojů a schopnost adaptace na změny. Z tohoto důvodu je doporučeno sestavit podnikatelský plán nejen v reakci na změnu, ale i pro účely strategické přípravy a anticipace budoucího vývoje.

V kontextu dnešního podnikatelského prostředí, které se vyznačuje vysokou mírou volatility, se podnikatelský plán stává nejen nástrojem plánování, ale i rámcem pro rozhodování. Jeho opakovaná revize a přizpůsobování aktuální situaci může výrazně přispět k udržitelnosti a konkurenceschopnosti podniku.

5.2 Struktura podnikatelského plánu

Aby podnikatelský plán plnil svůj účel, musí být sestaven v logické struktuře, která zohledňuje jak analytické, tak projektové prvky podniku. Struktura se může mírně lišit v závislosti na zaměření projektu nebo požadavcích konkrétních institucí, avšak vždy by měla vycházet z osvědčených pravidel a metodického rámce. Důležitou roli přitom hraje nejen obsah jednotlivých částí, ale také jejich návaznost a koherence – podnikatelský plán je třeba vnímat jako celek, jehož části na sebe logicky navazují a společně tvoří ucelený koncept. Neméně důležitou roli hraje také vizuální stránka plánu. Dokument by měl být zpracován přehledně, graficky kultivovaně a srozumitelně – tedy tak, aby se v něm čtenář snadno orientoval a jednotlivé informace byly jasně vymezeny. K tomu napomáhá vhodné členění textu, používání grafů, tabulek a schémat, které nejenže zvyšují srozumitelnost, ale také podporují důvěryhodnost celého výstupu. První dojem z vizuálu je u podnikatelských plánů důležitý, jeho význam však nelze považovat za natolik zásadní, aby převážil nad významem obsahovým (Koráb, 2007).

Důraz by měl být kladen rovněž na samotný proces tvorby plánu, který představuje cenný nástroj sebereflexe podnikatele. Již během přípravy jsou totiž identifikovány případné slabiny projektu, zvažovány alternativní scénáře a dochází ke zpřesňování strategických

rozhodnutí. Podnikatelský plán tak nelze vnímat pouze jako výstup, nýbrž jako proces, jenž má zásadní význam pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu celého podnikatelského záměru (Koráb, 2007).

Podle Hisricha a Peterse (2002) podnikatelský plán obsahuje následující následující klíčové části:

- úvodní strana,
- shrnutí podnikatelského záměru,
- analýza odvětví,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik a
- přílohy.

Tento rámec představuje univerzálně uznávanou metodiku pro tvorbu podnikatelského plánu, která se běžně uplatňuje jak v akademické, tak podnikatelské praxi. Je však třeba zdůraznit, že konkrétní struktura plánu může být do jisté míry upravena v závislosti na typu podnikání, rozsahu projektu či cílové skupině, pro kterou je plán zpracováván. Podle U.S. Small Business Administration (SBA) neexistuje jediný správný způsob, jak napsat podnikatelský plán; klíčové je, aby plán vyhovoval potřebám daného podnikatele a jeho podnikání. Tato flexibilita umožňuje podnikatelům zdůraznit aspekty, které jsou pro jejich konkrétní situaci nejrelevantnější, a přizpůsobit plán tak, aby efektivně komunikoval s jejich cílovou skupinou.

Úvodní strana

Úvodní část podnikatelského plánu plní především informativní funkci – představuje základní rámec projektu a usnadňuje čtenáři orientaci v jeho dalších částech. Obsahuje název podniku, lokalitu sídla nebo provozovny, osoby zapojené do realizace a stručnou

charakteristiku zamýšlené podnikatelské činnosti. V některých případech bývá doplněna o nástin způsobu financování počáteční fáze podnikání (Koráb, 2007).

Jak uvádí Kozel (2011), kvalitně sestavený úvod zvyšuje srozumitelnost a profesionální úroveň celého dokumentu a napomáhá vytvořit důvěru v promyšlenost projektu.

Shrnutí podnikatelského záměru (executive summary)

Úvodní shrnutí plní ve struktuře podnikatelského plánu zásadní roli – není pouhým uvedením do tématu, ale především zhuštěnou prezentací základního smyslu podnikání, jeho ambicí, relevance a očekávaných přínosů. Je určeno zejména externím čtenářům (např. investorům, finančním institucím či obchodním partnerům), kteří na jeho základě posuzují, zda má projekt dostatečný potenciál, aby se jím dále zabývali (Karlíček, 2018).

Z hlediska metodiky se jeho vypracování doporučuje až po dokončení všech analytických a projektových částí plánu. Jen tak lze zajistit, že shrnutí bude reflektovat klíčová zjištění, strategická rozhodnutí i konkrétní výpočty a předpoklady. Podle Abramse (2019) totiž kvalita shrnutí přímo souvisí s jeho schopností vyjadřovat finální podobu podnikatelské strategie – ne její záměr, ale již promyšlený a realizovatelný koncept.

Struktura úvodního shrnutí by měla odpovídat těmto klíčovým bodům:

- Jaký problém podnik řeší a jaké řešení nabízí?
- Kdo je cílový zákazník a proč by měl o produkt/službu projevit zájem?
- V čem spočívá konkurenční výhoda a čím se podnik odlišuje od ostatních?
- Jakým způsobem bude generován zisk (hlavní příjmový model)?
- Jaké jsou základní výhledy z hlediska financí a růstu?
- Kdo za podnikem stojí a jaké jsou jeho kompetence?

Podle Westwooda (2016) by shrnutí mělo být srozumitelné i bez znalosti ostatních částí plánu, ale zároveň nesmí sklouzávat k obecným formulacím. Mělo by být konkrétní, přesvědčivé a věcně podložené – přesto komunikačně atraktivní. Délka zpravidla nepřesahuje dvě normostrany, přičemž každá věta musí nést význam. Slabé shrnutí bývá jedním z hlavních důvodů odmítnutí jinak slibného projektu.

Význam této části spočívá i v tom, že určuje celkový tón dokumentu. Dobře zpracované shrnutí poskytuje čtenáři jistotu, že se nachází v rukou profesionálně připraveného podnikatele, který rozumí nejen své myšlence, ale i jejímu ekonomickému a strategickému

rámování. Nejde tedy jen o úvod – jde o první a často rozhodující dojem, který podnikatelský plán zanechá.

Analýza odvětví

Analýza odvětví představuje základní výchozí bod pro posouzení reálných možností podnikatelského záměru v širším tržním kontextu. Jejím účelem není pouze zmapování stávajících podmínek, ale zejména identifikace klíčových sil, které formují konkurenční strukturu, určují dynamiku trhu a ovlivňují udržitelnost podnikání v daném segmentu. V tomto smyslu představuje analýza odvětví nástroj, který propojuje teoretické východisko strategického řízení s praktickými rozhodnutími o alokaci zdrojů, vstupu na trh, cenotvorbě či formování hodnotové nabídky (Grant, 2019).

Z pohledu moderní ekonomické teorie je odvětví vnímáno jako otevřený a neustále se vyvíjející systém, v němž se odehrává proces podnikatelského objevování. Podnikatelé zde nepůsobí pouze jako pasivní účastníci směny, ale jako aktivní hybatelé změn – vyhledávají dosud nevyužité příležitosti, reagují na vznikající nerovnováhy a přizpůsobují svou nabídku měnícím se podmínkám prostředí (Hučka a kol., 2021). Tento dynamický charakter trhu vyžaduje, aby byla analýza odvětví vnímána jako proces, nikoli jako jednorázový popis stavu.

Součástí analýzy odvětví je i důsledné sledování spotřebitelského chování, které se stává klíčovým determinantem poptávky. Rostoucí fragmentace tržních segmentů, proměnlivost preferencí a vliv společenských trendů komplikují tradiční predikční modely. Z toho důvodu je nezbytné při hodnocení odvětví zohlednit nejen kvantitativní charakteristiky trhu, ale i kvalitativní znaky, jako je míra inovace, tempo změn, informační asymetrie či schopnost adaptace jednotlivých aktérů (Kotler a Keller, 2016).

Důležitou dimenzí analýzy odvětví je rovněž provázanost mezi subjekty v rámci hodnotového řetězce. Vztahy s dodavateli, distributory a koncovými zákazníky vytvářejí síť, jejíž stabilita a efektivita zásadně ovlivňuje schopnost podniku obstát v konkurenčním prostředí. Tyto vazby jsou ovlivňovány nejen ekonomickými faktory, ale i institucionálním rámcem, technologickým pokrokem a normami chování daného odvětví. Analýza tak neslouží pouze k odhalení hrozeb, ale také k identifikaci potenciálních příležitostí, jež mohou být využity k posílení postavení podniku na trhu (Barney a Hesterly, 2019).

Z praktického hlediska poskytuje analýza odvětví podklad pro strategická rozhodnutí, umožňuje vyhodnocení atraktivity konkrétního segmentu a zároveň podporuje predikci

budoucího vývoje. Představuje tak most mezi deskriptivním poznáním trhu a normativním rozhodováním managementu. Bez této analytické báze by bylo obtížné formulovat efektivní podnikatelský model, odhadnout návratnost investice či předejít klíčovým rizikům, která mohou vést k selhání záměru již v jeho počátcích (Fotr a Souček, 2011; Karlíček, 2018).

Marketingový plán

Marketingový plán představuje strukturovaný dokument, jehož cílem je specifikace cílů, strategií a nástrojů potřebných pro dosažení marketingových výsledků v souladu s celkovou strategií organizace. Jeho funkcí je navázat na výsledky situační analýzy a převést je do konkrétního postupu, který vede k ovlivnění cílových trhů a zákaznického chování (Karlíček, 2018).

Podle Westwooda (2016) je marketingový plán nástrojem koordinace, kontroly a komunikace, který zajišťuje, aby byly marketingové aktivity v souladu s podnikatelskými cíli. Plán by měl být vždy založen na podrobné analýze tržního prostředí a měl by obsahovat měřitelné cíle, definované segmenty trhu, volbu positioningové strategie, návrh marketingového mixu a způsob vyhodnocování efektivity.

Součástí procesu plánování je také identifikace nejmenšího životaschopného trhu (tzv. *smallest viable market*), což podle Godina (2018) znamená orientaci na úzký, přesně definovaný segment, kde je možné vytvořit maximální hodnotu pro přesně zvolenou skupinu zákazníků. V tomto smyslu nevychází plánování marketingu primárně z orientace na produkt, ale z orientace na hlubší porozumění potřebám dané skupiny. Godin (2018) současně upozorňuje, že marketingový plán není určen k tomu, aby přesvědčoval všechny, ale aby přitáhl „správné lidi“ prostřednictvím relevantní nabídky.

Dle Karlíčka (2022) má dobře strukturovaný marketingový plán následující obsahové složky:

- úvodní shrnutí a situační analýza,
- definice cílového trhu,
- stanovení marketingových cílů,
- návrh marketingové strategie,
- marketingový mix,
- plán implementace a kontroly.

Westwood (2016) doplňuje, že plánování musí být cyklické, aby bylo možné reagovat na změny v konkurenčním prostředí. Navrhuje také systematický přístup, který začíná analýzou SWOT, pokračuje přes formulaci cílů metodou SMART, navazuje volbou cílového segmentu a končí vytvořením konkrétních taktických kroků (v oblasti produktu, ceny, distribuce a propagace).

Pro úspěšné oslovení zákazníků a předání hodnoty, kterou firma nabízí, je nezbytné vytvořit efektivní marketingový mix. Jedná se o soubor konkrétních nástrojů a taktik, jejichž cílem je vyvolat požadovanou reakci u cílové skupiny (Kotler a Keller, 2016).

Podle Kotlera a Kellera (2016) se marketingová strategie obvykle opírá o čtyři klíčové prvky známé jako tzv. 4P – tedy:

- **Produkt:** Zahnuje celkovou nabídku firmy – tedy jak výrobky, tak i služby, které jsou určeny konkrétní cílové skupině. Nejde pouze o samotnou fyzickou věc, ale o hodnotu, kterou zákazník vnímá.
- **Cena:** Představuje finanční částku, kterou musí zákazník za daný produkt nebo službu zaplatit. Cenotvorba zohledňuje jak ekonomické podmínky, tak i subjektivní hodnotu, kterou zákazník přisuzuje nabídce.
- **Místo (distribuce):** Odráží způsoby, jakými se produkt dostává ke konečnému zákazníkovi – včetně výběru prodejních kanálů, logistiky i celého řízení dodavatelského řetězce.
- **Propagace:** Týká se všech komunikačních aktivit, jejichž účelem je informovat cílovou skupinu o nabídce, přesvědčit ji o její hodnotě a motivovat ke koupi.

Organizační plán

Organizační struktura tvoří páteř každého podniku – určuje, jak jsou ve firmě rozděleny odpovědnosti, kompetence a rozhodovací pravomoci. Zároveň definuje vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi a celkový tok informací napříč organizací. V podnikatelském plánu plní organizační struktura důležitou úlohu: poskytuje důkaz, že podnik bude řízen efektivně a že role a odpovědnosti jsou předem jasně definované (Finch, 2020).

Volba konkrétní struktury závisí na velikosti firmy, charakteru podnikání i strategickém záměru. Například firma zaměřená na jeden produkt a malé trhy využije jednodušší, liniiovou strukturu, zatímco firma s více produkty nebo pobočkami v různých regionech bude volit

strukturu divizní nebo maticovou. Vysokou míru flexibility nabízejí tzv. bezhraniční struktury, využívané hlavně v technologických a inovativních firmách (Ketchum a Short, 2023).

Organizační struktura by však nikdy neměla být chápána pouze jako grafické schéma. Je úzce propojena s týmem lidí, kteří v jejím rámci působí. Klíčovým prvkem každého plánu je popis členů řídicího týmu, jejich kvalifikace, zkušeností a schopností přispět k naplnění vize firmy. Jak upozorňuje Abrams (2019), investoři se často rozhodují právě podle toho, kdo firmu vede – jeho zkušenosti, kompetence a také schopnost sestavit a řídit výkonný tým.

Vedle odbornosti sehrávají důležitou roli i tzv. měkké dovednosti – schopnost komunikace, vedení lidí a týmová spolupráce. Dobrý tým se nepozná jen podle životopisů členů, ale podle toho, jak funguje ve vzájemné součinnosti. Proto je vhodné v plánu uvést, jakým způsobem jsou ve firmě rozděleny kompetence, kdo má rozhodovací pravomoci a jak probíhá řízení každodenní činnosti.

V návaznosti na strukturu a tým je důležité také řízení motivace. Tradiční mzdy a odměny lze doplnit podíly ve firmě, ziskovými bonusy nebo opčními programy. Tyto nástroje slouží k dlouhodobému udržení klíčových osob, zvyšují jejich loajalitu a propojují jejich výkon s úspěchem firmy jako celku (Abrams, 2019).

Organizační struktura může být také dynamická. V průběhu růstu firmy se často mění – z jednoduché liniové se vyvíjí do funkční nebo maticové, přibývají oddělení a pracovní role. To klade nároky na přizpůsobení stylu řízení. Jak upozorňuje Finch (2020), nedostatečně přizpůsobená struktura je častým důvodem zpomalení růstu, neefektivity a v některých případech i selhání projektu.

Celkově lze říci, že správně nastavená organizační struktura a kvalitní tým řízení patří mezi klíčové faktory úspěchu každého podnikání. Jasná dělba pravomocí, efektivní komunikace, zkušený tým a motivační řízení představují základ stabilního růstu i důvěryhodnosti firmy vůči investorům a obchodním partnerům.

Finanční plán

Finanční plán představuje nedílnou součást podnikatelského plánu a je zásadním nástrojem pro ověření ekonomické životaschopnosti podnikatelského záměru. Jeho úkolem je především kvantifikace předpokládaného vývoje podnikání a systematické zhodnocení finančních potřeb, očekávaných výnosů, nákladů, likvidity a návratnosti investic. Kvalitní finanční plán umožňuje podnikateli stanovit realistické cíle, řídit finanční rizika a připravit

se na varianty vývoje situace na trhu. Zároveň tvoří důležitý komunikační nástroj vůči bankám, investorům či veřejné správě (Svobodová a Andera, 2017; Barrow, 2018).

Tvorba finančního plánu vyžaduje propojení strategických cílů s ekonomickými ukazateli. Jeho součástí bývají zpravidla přehledy počátečních investic, výkazy peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výpočet klíčových ukazatelů efektivity, jako je bod zvratu, návratnost kapitálu či čistá současná hodnota investice. Podle Damodarana (2012) slouží tyto nástroje nejen k rozhodování o výhodnosti podnikatelského záměru, ale i k identifikaci citlivých míst, která mohou ovlivnit finanční stabilitu projektu.

Základním výchozím bodem je sestavení plánu počátečních investic, které jsou nutné pro uvedení podniku do provozu. Tyto výdaje zpravidla zahrnují nákup zařízení, organizaci prostor, technologického vybavení, právní poplatky a případně také zásoby surovin pro první vlnu produkce. Následně je sestavena zahajovací rozvaha, která zachycuje stav aktiv a pasiv ke dni zahájení podnikání. Tento výkaz poskytuje první přehled o finanční struktuře podniku (Burns, 2016).

Plánování příjmů a nákladů je úzce spjato s marketingovou a provozní strategií podniku. Vývoj výnosů je obvykle predikován na základě očekávané velikosti poptávky, cílové skupiny a odhadovaného tržního podílu. Náklady bývají rozděleny na fixní a variabilní, přičemž právě jejich poměr ovlivňuje výši bodu zvratu. Tento ukazatel určuje minimální objem prodeje, při němž podnik pokryje veškeré náklady a začne generovat zisk (Gáborová a Bartošová, 2020).

Významnou roli hraje také plán peněžních toků, který slouží k analýze likvidity a schopnosti podniku pokrýt své závazky v čase. V kombinaci s výkazem zisků a ztrát a plánovanou rozvahou poskytuje komplexní obraz o očekávaném finančním zdraví firmy. Klíčovým aspektem plánování je rovněž zahrnutí předpokladů a alternativních scénářů, které umožňují flexibilně reagovat na nejistoty trhu (Kotler a Keller, 2016).

Hodnocení návratnosti investice probíhá prostřednictvím metod finanční analýzy, jako jsou doba návratnosti, čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) nebo rentabilita tržeb (ROS). Tyto ukazatele umožňují porovnat různá investiční rozhodnutí a optimalizovat kapitálovou strukturu (Damodaran, 2012). Současné přístupy také doporučují analyzovat citlivost klíčových proměnných, například vlivu poklesu poptávky nebo růstu vstupních nákladů, na celkovou výnosnost podniku.

Jak uvádějí Svobodová a Andera (2017), finanční plán není jen účetní formalitou, ale komplexním nástrojem strategického řízení, jehož kvalita do značné míry rozhoduje o úspěchu podnikatelského záměru. V jejich modelových případech podnikatelských plánů je zřetelná snaha o provázání číselných analýz s reálným trhem a přizpůsobení plánu jak krátkodobé operativě, tak dlouhodobé udržitelnosti projektu.

Hodnocení rizik

Každý podnikatelský projekt je nevyhnutelně vystaven různým formám rizika, která mohou ovlivnit jeho průběh i celkovou úspěšnost. Systematická identifikace a vyhodnocení těchto rizik představuje zásadní prvek odpovědného plánování, jehož cílem je snížit pravděpodobnost vzniku problémů a připravit vhodná opatření pro jejich zvládnutí (Šafrová Drášilová, 2019). Nedostatečná pozornost věnovaná této oblasti často vede k podcenění klíčových hrozeb, což může vážně ohrozit realizovatelnost projektu i důvěru potenciálních investorů či partnerů.

Proces řízení rizik začíná systematickou identifikací možných negativních scénářů, které mohou mít dopad na jednotlivé fáze podnikatelského plánu. Tato rizika mohou mít různý charakter – od provozních a finančních přes technologická až po legislativní nebo reputační. Následuje jejich podrobná analýza z hlediska pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Pro přehlednou a strukturovanou evaluaci se v této fázi často využívá riziková matice, která graficky znázorňuje vzájemný vztah mezi těmito dvěma parametry. Riziková matice umožňuje snadno identifikovat rizika, která je třeba priorizovat, a efektivně rozhodnout o vhodných opatřeních ke zmírnění jejich dopadu (Hillson, 2009).

Navržená opatření na zmírnění rizik mohou mít podobu preventivních aktivit, pojistných mechanismů, flexibilního řízení zdrojů nebo krizových plánů. Kvalitně zpracovaná evaluace rizik přitom neslouží pouze ke snížení hrozeb, ale také posiluje důvěryhodnost celého podnikatelského plánu. Podle Reichelové (2017) je právě schopnost realistického zhodnocení nejistot a přípravy na potenciální komplikace znakem vyzrálého a profesionálně sestaveného projektu, který je schopen obstát i v konkurenčně náročném prostředí.

V moderním pojetí je důraz kladen nejen na kvantitativní hodnocení rizik, ale také na schopnost organizace adaptovat se na změny vnějšího prostředí. Dynamické řízení rizik, založené na průběžné aktualizaci analýz a flexibilní reakci na nové hrozby, představuje důležitý prvek dlouhodobé stability a konkurenceschopnosti podniku (Aven, 2015).

6 ANALÝZY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Efektivní plánování podnikatelského záměru se neobejde bez důkladné analýzy interního a externího prostředí, v němž bude firma působit. Tato kapitola shrnuje klíčové nástroje strategického řízení, které byly využity pro posouzení silných a slabých stránek projektu, stejně jako příležitostí a hrozeb vyplývajících z okolního prostředí. Zvolenými metodami jsou SWOT a SLEPT analýza, které umožňují syntetizovat zjištěné informace a formulovat realistické závěry pro další směřování podniku.

6.1 SWOT

SWOT analýza se řadí mezi základní nástroje strategického řízení, které slouží k identifikaci klíčových vnitřních a vnějších faktorů, jež ovlivňují fungování organizace. Interní část zahrnuje přednosti a slabiny podnikových procesů, zatímco externí složky poukazují na možné příležitosti a ohrožení vycházející z tržního, technologického či legislativního vývoje. Tento rámec umožňuje syntézu širokého spektra informací do přehledné a strukturované podoby, kterou lze následně využít jako východisko pro tvorbu strategie nebo optimalizaci konkrétních projektových rozhodnutí (Červený, 2014).

Na rozdíl od jiných analytických metod, které se často zaměřují pouze na jedno prostředí (např. vnitřní nebo vnější), poskytuje SWOT ucelený pohled na podnik v jeho kontextu. Právě schopnost kombinovat interní schopnosti se zjištěními z okolního prostředí činí tento nástroj výjimečně přínosným například při expanzi na nový trh nebo při hledání inovativních cest růstu. Jak uvádějí Kotler a Keller (2016), SWOT představuje „strategické zrcadlo“, které umožňuje firmám realisticky zhodnotit, kde mají konkurenční výhodu, a kde je třeba investovat do zlepšení.

Zásadní však je, aby SWOT nebyla pouhým formálním cvičením, ale vycházela z dat a reálného pochopení tržního prostředí. Výsledky by měly být zaměřeny výhradně na prvky, které mají skutečný dopad na danou situaci – ať už jde o vývoj nového produktu, změnu obchodního modelu nebo adaptaci na proměnlivé potřeby zákazníků. V tomto ohledu lze SWOT analýzu chápat jako nástroj strategické disciplíny, který nutí management zaměřit se na podstatu problému, a nikoli na jeho symptomy (Westwood, 2016).

6.2 SLEPT

SLEPT analýza je nástroj sloužící k systematickému zhodnocení vlivů makroprostředí na podnikatelské aktivity. Tento přístup rozděluje klíčové faktory do pěti oblastí: sociální,

legislativní, ekonomické, politické a technologické. Analýza těchto faktorů umožňuje identifikovat příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit strategické směřování organizace (Kotler a Keller, 2016).

Sociální faktory zahrnují demografický vývoj, změny životního stylu, vzdělanostní strukturu obyvatelstva a obecné hodnotové trendy. Významnou roli v této oblasti hraje například rostoucí důraz na udržitelnost, zdravý životní styl a lokální výroba. Tyto změny v sociálním prostředí mohou ovlivnit poptávku, zákaznické preference i celkovou strukturu trhu (Červený, 2014).

Legislativní faktory vymezují právní rámec podnikatelského prostředí. Patří sem regulace související s ochranou spotřebitele, pracovním právem, daňovou politikou, licencemi, normami nebo bezpečnostními předpisy. Legislativní změny mohou představovat zásadní riziko i příležitost pro podnikatelské subjekty, a proto je nezbytné jejich vývoj pečlivě sledovat (Westwood, 2016).

Ekonomické faktory reflektují celkový stav národní a globální ekonomiky. Do této kategorie spadají ukazatele jako je míra inflace, nezaměstnanost, růst HDP, úrokové sazby, směnné kurzy a kupní síla obyvatelstva. Vývoj ekonomických podmínek má přímý dopad na investiční rozhodování firem a spotřebitelské chování na trhu (Kotler a Keller, 2016).

Politické faktory se vztahují k vlivu vládních institucí a politické stability na podnikatelské prostředí. Patří sem vládní politiky podpory podnikání, míra byrokracie, zahraničněpolitická orientace státu, dostupnost dotací či fiskální a monetární politiky. Politická nestabilita nebo změna vládní politiky může výrazně ovlivnit podnikatelské riziko (Červený, 2014).

Technologické faktory zahrnují inovace, nové výrobní procesy, vývoj v oblasti informačních technologií, automatizaci a digitalizaci. Pokrok v technologické oblasti umožňuje firmám zefektivnit své činnosti, zlepšit produkty a služby a získat konkurenční výhodu. Současně však vyžaduje kontinuální adaptaci na nové technologické trendy (Westwood, 2016).

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 POPIS PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Praktická část diplomové práce je zaměřena na zpracování podnikatelského plánu pro nově zakládaný podnik Leatherly, s.r.o., který se orientuje na výrobu loveckých a kynologických potřeb. Návrh jednotlivých částí vychází z praktických zkušeností a provozních poznatků získaných prostřednictvím spolupráce s partnerským podnikem, jenž v tomto odvětví dlouhodobě působí. Díky této vazbě bylo možné vytvořit návrh, který odpovídá reálným podmínkám trhu a je proveditelný z hlediska technologie, ekonomiky i organizace výroby.

7.1 Definice podnikatelského konceptu

Podnikatelský plán se zaměřuje na založení společnosti specializující se na výrobu a prodej loveckých potřeb. Hlavním cílem je produkce vysoce kvalitních výrobků určených primárně pro myslivce, lovce, sportovní střelce a kynology. Tyto skupiny představují hlavní zákaznický segment, který vyžaduje odolné, funkční a esteticky zpracované vybavení odpovídající mysliveckým zvykům a tradicím.

Sekundárním segmentem zákazníků jsou bezpečnostní složky, mezi které patří hasiči, vězeňská služba, policie či armáda. Tyto instituce mají specifické požadavky na materiály, pevnost a odolnost výrobků, přičemž využívají zejména kožené opasky, pouzdra na zbraně a další vybavení. Okrajově se podnik zaměří i na rybáře a běžné spotřebitele, kteří ocení kvalitu ruční výroby.

Produkty budou vyráběny kombinací ručního zpracování a moderních technologických postupů. Výrobní proces bude založen na využití přírodních materiálů, zejména hovězí kůže, dřeva, parohoviny a kovu, což zajistí vysokou odolnost a dlouhou životnost. Výrobky budou navrženy tak, aby splňovaly jak estetické, tak praktické požadavky zákazníků, s důrazem na kvalitní materiály a precizní řemeslné zpracování.

Charakteristickým rysem podniku je tedy propojení tradiční české řemeslné výroby s moderními technologiemi a flexibilitou výrobního procesu, který umožní efektivní přizpůsobení se poptávce, ale také výrobě produktů na zakázku. Podnik tak nabídne široké portfolio výrobků pokrývajících potřeby různých segmentů trhu, přičemž důraz bude kladen na precizní zpracování, kvalitní materiály a dlouhodobou udržitelnost produkce.

7.2 Vize, mise a cíle podniku

Vize podniku je založena na ambici stát se respektovaným výrobcem loveckých potřeb nejen na českém, ale i středoevropském trhu. V dlouhodobém horizontu je cílem upevnit pozici značky v sousedních státech, jako jsou Slovensko, Polsko, Německo, Rakousko či Maďarsko, kde existuje silná myslivecká tradice a tím i přirozená poptávka po takovém sortimentu.

Mise podniku spočívá v poskytování spolehlivých, odolných a precizně zpracovaných loveckých a kynologických potřeb, které vycházejí z české myslivecké tradice a přizpůsobují se moderním požadavkům uživatelů. Základními hodnotami, na kterých bude podnik stavět, jsou kvalita zpracování, důvěryhodnost, tradice, funkčnost a profesionální přístup ke každému zákazníkovi. Klíčovým prvkem bude výroba produktů z vysoce kvalitních přírodních materiálů a zajištění rychlého a bezproblémového dodání.

Krátkodobé cíle podniku budou orientovány na úspěšné spuštění provozu a stabilizaci výroby. V prvních měsících bude klíčové zajištění vhodných výrobních a skladovacích prostor, pořízení základního strojního vybavení, nastavení efektivního výrobního procesu a sestavení kvalifikovaného týmu zaměstnanců. Současně bude zahájena výstavba e-shopu, tvorba katalogu produktů a aktivní oslovení prvních odběratelů z řad maloobchodních partnerů a bezpečnostních složek.

Střednědobým cílem bude dosažení pozitivního operativního hospodářského výsledku do čtyř měsíců od zahájení výroby, což bude možné při efektivním řízení nákladů a udržení optimální marže. V rámci prvních dvou až tří let podnikání bude usilováno o návratnost počáteční investice, rozšíření produktového portfolia a navázání dlouhodobé spolupráce s klíčovými partnery v rámci České republiky i zahraničí.

V dlouhodobém horizontu je plánováno budování silné značky, která bude mezi cílovými skupinami vnímána jako důvěryhodný a stabilní partner s tradicí, kvalitou a profesionálním přístupem. Značka by se měla stát synonymem pro lovecké potřeby české výroby, které spojují vzhled, praktičnost a kvalitní řemeslné zpracování.

7.3 Klíčové konkurenční výhody

Zásadní konkurenční výhodou podniku bude schopnost nabídnout zákazníkům lovecké potřeby vysoké kvality, vyrobené z tradičních přírodních materiálů, jako je hovězí kůže, parohovina, dřevo či kov. Důraz bude kladen na precizní řemeslné zpracování, využití

kvalitních materiálů a technické provedení, které odpovídá současným nárokům na funkčnost a odolnost. Díky vlastní výrobě a plné kontrole klíčových procesů bude podnik schopen pružně reagovat na poptávku a zároveň nabídnout příznivější cenu oproti konkurenci, která často funguje jako zprostředkovatel bez přímé vazby na výrobu.

Dále se bude podnik od konkurence lišit svou širokou nabídkou sortimentu. Zatímco řada konkurenčních subjektů se zaměřuje pouze na úzkou skupinu výrobků (např. opasky, brašny, pouzdra, vodítka či obojky), plánovaná produktová nabídka pokrývá ucelené portfolio loveckých, kynologických i bezpečnostních potřeb. Tato komplexnost umožňuje obsloužit širší spektrum zákazníků, a to nejen v segmentu myslivců, ale rovněž mezi profesionálními složkami, jako jsou hasiči, policie či vězeňská služba. Právě tento důraz na cílené oslovení bezpečnostních a státních složek představuje na trhu určitou mezeru, kterou konkurence systematicky nevyužívá.

Další konkurenční výhodou bude rozsah a flexibilita zakázkové výroby. Podnik bude schopen realizovat jak zakázky malého rozsahu (např. 10 kusů s logem firmy či individuální personalizací), tak i objemové dodávky na míru, určené pro instituce a státní zakázky. Díky vlastním výrobním kapacitám je umožněno rychlé zavedení úprav, výroba raznic dle požadavků klienta a přizpůsobení i drobných detailů (např. typ přezky, barva švů, iniciály či specifické materiálové kombinace). Tento přístup umožní kombinovat sériovou a zakázkovou výrobu podle individuálních potřeb konkrétního odběratele.

V neposlední řadě se podnik bude prezentovat jako značka s důrazem na kvalitu nejen v oblasti produktu, ale i služeb. Nabídne doživotní záruku na většinu sortimentu, rychlý poprodejní servis a možnost opravy opotřebovaných produktů i po několika letech užívání. Na rozdíl od konkurence, která zpravidla poskytuje pouze zákonnou záruku, bude podnik klást důraz na dlouhodobou zákaznickou podporu a budování vztahu se zákazníkem.

Značka tak bude působit jako cenově dostupná, ale zároveň jako prémiová alternativa k předraženým produktům zavedených značek. Konkurenci tak nebude čelit pouze nižší cenou, ale především komplexností, zákaznickou orientací a schopností přesně reagovat na potřeby zákazníků díky úzkému kontaktu s nimi.

7.4 Stručný popis produktů

Sortiment podniku je tvořen širokou škálou výrobků, které pokrývají potřeby několika specifických cílových skupin – především myslivců, lovců, sportovních střelců a kynologů.

Dále budou nabízeny produkty pro profesionální bezpečnostní složky, jako jsou hasiči, policie, vězeňská služba či armáda. Mezi méně významné segmenty zákazníků budou patřit rybáři a běžní spotřebitelé, kteří ocení vysokou kvalitu řemeslného zpracování, tradiční materiály a český původ výrobků.

Lovecký sortiment je zastoupen například nábojovými pásy, řemeny na zbraně, pouzdry, brašny, batohy, sedacími holemi, trojnožkami, klíčenkami, sponami, odznaky, nosiči zvěře a dalšími praktickými doplňky, které reflektují jak funkční, tak estetické požadavky této cílové skupiny. Kynologické potřeby zahrnují obojky, vodítka, barvářské šňůry, píšťalky, rolničky či specifické výcvikové pomůcky. U bezpečnostních složek jsou standardně dodávány opasky, závěsníky, pouzdra na krátké zbraně, slavnostní vybavení či nosiče praporů.

Všechny výrobky jsou zhotovovány z kvalitních přírodních materiálů, zejména z hovězí kůže, parohoviny, dřeva a kovových součástí. Důraz bude kladen na vysokou odolnost, dlouhou životnost a konzistentní kvalitu výroby. Vzhledem k flexibilitě výrobního procesu je umožněno přizpůsobení designu, materiálu či provedení dle specifických požadavků zákazníků. Zakázkové úpravy, jako je značení logem, výběr barevných variant či individuální přizpůsobení jednotlivých součástí, budou standardní součástí nabídky.

Sortiment je navržen tak, aby nabízel komplexní řešení pro potřeby zmíněných cílových skupin, přičemž v budoucnu se počítá s jeho dalším rozšířením na základě vývoje poptávky a zpětné vazby zákazníků, která je pro podnik klíčovým ukazatelem.

8 ANALÝZA REALIZOVATELNOSTI

Realizovatelnost podnikatelského záměru Leatherly, s.r.o. je podmíněna celou řadou právních, provozních a technických faktorů. Tato kapitola se zaměřuje na posouzení klíčových aspektů, které ovlivňují možnost uvedení záměru do praxe – od legislativního rámce přes specifické požadavky na založení a provoz výroby až po dodržení platných certifikací a technických norem. Cílem je ověřit, zda je podnikatelský plán v souladu s platnou regulací a zda existují reálné podmínky pro jeho úspěšnou implementaci.

8.1 Legislativní rámec podnikání ve výrobě loveckých potřeb

Podnikání v oblasti výroby loveckých potřeb je v České republice legislativně upraveno několika klíčovými právními předpisy, které vymezují podmínky pro založení firmy, její provoz, technické a bezpečnostní požadavky a případně i specifické regulace vztahující se k určitým kategoriím výrobků. V případě nově zakládaného podniku Leatherly, s.r.o., jehož zaměření zahrnuje výrobu a prodej širokého sortimentu loveckých a kynologických potřeb, je nezbytné řídit se zejména zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Výroba koženého a textilního zboží, včetně doplňků pro myslivce, spadá pod živnost volnou, konkrétně pod obor činnosti „Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků“. Pro výkon této činnosti není vyžadována odborná způsobilost, postačuje splnění obecných podmínek podnikání.

Právní forma společnosti s ručením omezeným se zakládá v souladu se zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, a zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Při zakládání společnosti je třeba provést zápis do obchodního rejstříku, zvolit jednatele, určit základní kapitál a zajistit živnostenské oprávnění pro daný předmět podnikání. Vzhledem k tomu, že podnik plánuje provoz výroby ve vlastních prostorách a bude využívat i sdílené výrobní kapacity partnerského subjektu v oboru, je nutné rovněž dodržet veškeré stavební a hygienické předpisy, které se vztahují na provozovny výrobního charakteru.

Součástí výrobního sortimentu podniku budou i pouzdra na krátké zbraně a pouzdra na náboje, která mohou spadat pod zvýšenou míru legislativní regulace. Ačkoliv se nejedná o zbraň jako takovou, je třeba věnovat zvýšenou pozornost zákonu č. 119/2002 Sb., o zbraních a střelivu. Tento zákon sice nepovažuje pouzdra a obdobné příslušenství za zbraně nebo zakázané doplňky, avšak v případě dodávek pro bezpečnostní složky nebo výrobků určených k nošení zbraně je vhodné dbát na soulad s požadavky odběratele, případně doložit vhodnost produktu k danému účelu prostřednictvím technického listu, zátěžového testování nebo

doložené reference. V praxi se požadavky na takové produkty mohou řídit spíše specifikacemi veřejných zakázek než přímým ustanovením zákona.

Dalším důležitým aspektem legislativního rámce je ochrana spotřebitele, která je upravena zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Ten podnikateli ukládá povinnost zajistit, aby byly výrobky bezpečné, odpovídaly deklarovaným vlastnostem a byly vybaveny informacemi nezbytnými pro jejich bezpečné a správné užívání. Zákon rovněž definuje podmínky pro reklamace, poskytování záruky a informování zákazníka při prodeji zboží, ať už v kamenné provozovně, nebo prostřednictvím e-shopu. V tomto ohledu bude podnik klást důraz na transparentní obchodní podmínky a důsledné naplňování všech povinností plynoucích z této legislativy.

Významnou roli v rámci právních předpisů hraje i zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, neboť podnik plánuje od počátku zaměstnávat pracovníky ve výrobě. Zaměstnavatel je povinen dodržovat zákonné požadavky na pracovní podmínky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, délku pracovní doby a další náležitosti zaměstnaneckého vztahu. Zároveň je třeba respektovat požadavky stanovené zákonem č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které se vztahují mimo jiné i na provozy s manipulací s ostrými nástroji, strojními zařízeními a kůží.

Z pohledu environmentální legislativy je podnik povinen zajistit odpovědné nakládání s odpady podle zákona č. 541/2020 Sb., o odpadech. To zahrnuje zejména povinnost třídit výrobní odpad, skladovat jej odděleně a případně jej předávat oprávněným osobám k likvidaci či dalšímu zpracování. V případě použití chemikálií při zpracování kůže je dále třeba respektovat nařízení REACH (Evropské nařízení č. 1907/2006), pokud by se podnik v budoucnu rozhodl zpracovávat materiál vlastními silami. V tuto chvíli se však předpokládá, že bude využíván již zpracovaný certifikovaný materiál od prověřených dodavatelů.

S ohledem na výše uvedené lze konstatovat, že podnikatelský záměr je z právního hlediska realizovatelný, neboť legislativa umožňuje provozovat takto zaměřenou výrobní činnost bez nadměrné regulatorní zátěže. Při dodržení všech základních právních předpisů a norem bude podnik moci plně rozvinout svůj potenciál v souladu s platnou legislativou České republiky a příslušnými evropskými předpisy.

8.2 Požadavky na založení firmy a provoz výroby

Zvolená právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným (s.r.o.), která byla vybrána s ohledem na míru odpovědnosti, požadovanou důvěryhodnost a dlouhodobou udržitelnost podnikatelského záměru. V počáteční fázi byl zvažován i jednodušší model živnostenského podnikání, nicméně s ohledem na plánovanou velikost výroby, záměrné budování značky a potřebě oddělení soukromého a podnikatelského majetku, převážily důvody ve prospěch kapitálové formy. Společnost tedy ponese název Leatherly, s.r.o. a bude zapsána do obchodního rejstříku, přičemž předmětem podnikání bude volná živnost v oboru „*Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků*“.

Výroba bude realizována v provozovně umístěné v obci Ratiboř u Vsetína, nedaleko sídla okresního mysliveckého spolku (OMS), čímž je zajištěna dobrá dostupnost k cílové skupině zákazníků i regionálním partnerům. V rámci efektivního využití dostupných zdrojů bude podnik v počáteční fázi částečně využívat výrobní zařízení a prostory partnerského podniku v oboru. Tento model spolupráce umožní snížit počáteční investiční náklady a současně zachovat kontrolu nad kvalitou produkce. Současně podnik pořídí klíčové stroje do svého výlučného vlastnictví, aby zajistil provozní nezávislost a plynulost výroby i v případě potřeby samostatného provozu.

Technické vybavení provozovny bude odpovídat nárokům na malosériovou výrobu kožených a textilních výrobků. K dispozici bude základní šicí technika pro práci s kůží, řezací a děrovací zařízení, nýtovací a montážní zařízení, pracovní stoly, ruční nástroje a úložné systémy. Většina zařízení bude pořízena ve formě repasovaných strojů, které při zachování vysoké funkčnosti a kvality umožní výraznou úsporu nákladů při zakládání provozu. Zázemí provozovny bude členěno na výrobní část, sklad a kancelář, která zároveň poslouží jako prostor pro administrativu, komunikaci se zákazníky a balení zásilek. Od začátku bude ve firmě zajištěno základní zázemí pro zaměstnance. Konkrétně se bude jednat o kuchyňku s jídelnou a sociální zázemí. Tyto prostory budou sloužit pro běžné potřeby pracovníků během pracovní doby. V budoucnu je počítáno s možností rozšíření provozu dle vývoje poptávky.

Skladovací prostory budou vybaveny základními regály a boxy pro efektivní třídění výrobků dle kategorií a objednávek. Evidence zásob bude zajištěna jednoduchým skladovým systémem, který umožní sledovat aktuální stav výrobků pomocí QR kódů umístěných na jednotlivých pozicích podle druhu výrobku. V první fázi bude skladová evidence vedena

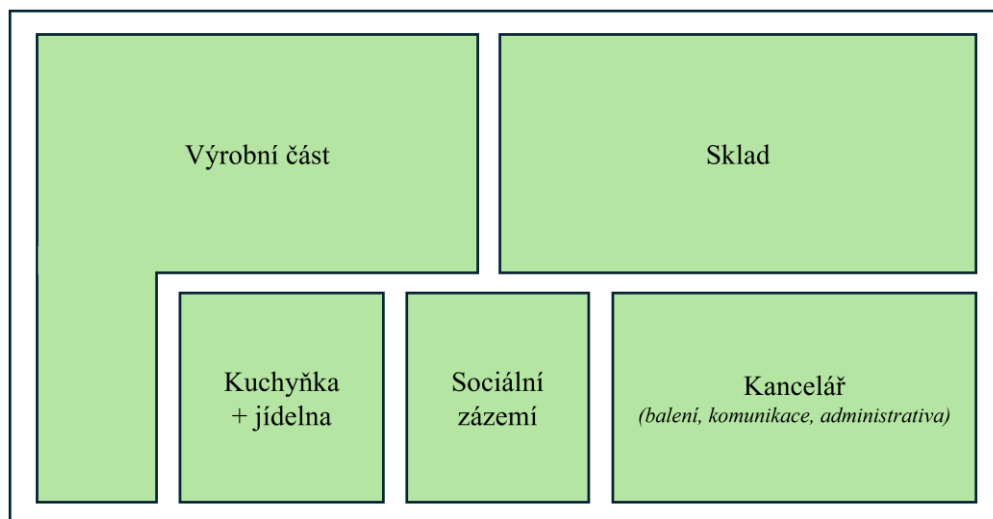
prostřednictvím Excelu, který nabízí dostatečnou funkcionalitu při nízkých nákladech a jednoduché obsluze. Sklad a celý proces manipulace s výrobky bude nastaven tak, aby bylo možné rychle vyřídit objednávky a mít přehled o tom, co je skladem.

Distribuce produktů bude zajišťována primárně prostřednictvím smluvních přepravních služeb, přičemž cílem bude navázání spolupráce s dopravci, kteří nabídnou výhodné podmínky a flexibilní logistiku. Předpokládá se využití Zásilkovny, GLS, PPL a České pošty, a to jak pro doručení na adresu, tak i do parcelshopů. V případě větších zakázek bude podnik schopen zajistit i vlastní dopravu. Produkty budou baleny do standardních kartonových krabic, které zajistí dostatečnou ochranu během přepravy. Branding bude řešen prostřednictvím pásky s logem podniku, která bude plnit jak praktickou, tak marketingovou funkci.

Zákazníci si budou moci zvolit ze čtyř běžných platebních metod – platba kartou, bankovní převod, dobírka a QR kód. Tím bude zajištěna vysoká míra komfortu a přizpůsobení nákupnímu chování různých typů zákazníků. Provoz e-shopu bude zajišťován prostřednictvím platformy Shoptet, která představuje dostupné a uživatelsky přívětivé řešení pro malé a střední podniky. Administrativní činnosti, jako je fakturace, evidence zakázek či komunikace se zákazníky, budou v úvodní fázi zajišťovány přímo zakladatelem, čímž se sníží náklady a současně bude zachována osobní kontrola nad každou zakázkou.

Celkově je provozní model navržen s důrazem na efektivitu, nízké vstupní náklady, flexibilitu a vysokou úroveň kontroly nad každou částí výrobního i obchodního procesu. Při zachování těchto parametrů bude možné podnik postupně rozvíjet bez nadměrného rizika a s jasným cílem vytvořit stabilní a soběstačný provoz s možností dalšího růstu.

Následující schéma znázorňuje základní členění klíčových provozních celků plánované provozovny. Slouží jako přehled hlavních pilířů výrobního zázemí a jejich vzájemné návaznosti.



Obrázek 1 Dispoziční schéma provozovny

(zdroj: vlastní)

8.3 Certifikace a normy v oblasti loveckých potřeb

Dodržování certifikací a technických norem představuje důležitý aspekt provozu každého podniku, který se zaměřuje na výrobu produktů s přímým uživatelským kontaktem, jako jsou opasky, brašny, vodítka či pouzdra. Společnost Leatherly, s.r.o. si je tohoto faktu vědoma a od samého začátku plánuje přistupovat ke kvalitě produkce s maximální odpovědností. Přestože v počáteční fázi nebude podnik usilovat o získání formálních certifikací, bude se důsledně řídit platnou legislativou a technickými požadavky stanovenými jak českými, tak evropskými předpisy.

V oblasti základní bezpečnosti a nezávadnosti materiálů se podnik zaměří zejména na soulad s evropským nařízením REACH (nařízení č. 1907/2006/ES), které se týká registrace, hodnocení, povolování a omezování chemických látek. To je klíčové zejména při práci s přírodní kůží, barvivy, lepidly a impregnacemi, které mohou být v kontaktu s pokožkou uživatele. Při výběru dodavatelů bude kladen důraz na to, aby materiály byly zdravotně nezávadné, ekologicky šetrné a zpracovávány v souladu s příslušnými předpisy. Kůže, jakožto hlavní výrobní materiál, bude odebírána výhradně z koželužny KUMO, s.r.o., která sídlí v obci Jablunka, a je známá svou dlouhodobě stabilní kvalitou i důrazem na dodržování environmentálních standardů.

Výrobky společnosti Leatherly, s.r.o. nebudou v počáteční fázi opatřovány štítky s technickými parametry přímo na těle výrobku. Místo toho budou veškeré potřebné informace o použitých materiálech, doporučené údržbě či specifických vlastnostech (např.

odolnost proti vlhkosti nebo mechanickému opotřebení) uváděny v produktových katalozích a na stránkách e-shopu. U výrobků, které budou určeny pro specifické využití, jako jsou zakázky pro bezpečnostní složky, bude každá dodávka doplněna o technickou dokumentaci odpovídající požadavkům odběratele. Parametry jako nosnost, pevnost či rozměrová stabilita budou řešeny individuálně podle typu zakázky.

V současnosti podnik nezvažuje certifikaci podle mezinárodních standardů kvality jako je ISO 9001 nebo environmentálních norem typu ISO 14001. Tyto systémy jsou náročné jak na administrativní kapacitu, tak na implementaci do výrobních procesů, a proto budou zařazeny až v pozdější fázi rozvoje podniku. Přesto se Leatherly, s.r.o. bude řídit základními principy řízení kvality a zavedena bude sada interních opatření, která zajistí udržení vysoké úrovně zpracování. Každý pracovník bude odpovědný za výstupní kontrolu vlastního výrobku a na diskrétním místě výrobku bude vyznačen jeho identifikační kód. Tento systém umožní zpětně dohledat pracovníka odpovědného za případnou výrobní vadu a přispívá k vyšší odpovědnosti každého zaměstnance za vlastní práci.

Zároveň bude vedena elektronická evidence neshod, která umožní sledovat četnost a povahu reklamovaných vad. Každá reklamacie bude individuálně posuzována zakladatelem podniku ve spolupráci s výrobním pracovníkem a asistentkou. Cílem tohoto přístupu bude nejen vyřešení konkrétní reklamacie, ale i zpětná optimalizace výrobních procesů a identifikace případných opakujících se nedostatků.

V oblasti ekologických opatření bude podnik plnit základní požadavky týkající se třídění odpadu, nakládání s chemickými látkami a odpovědného využívání materiálů. V počáteční fázi nebude usilováno o získání ekologických certifikací či označení, nicméně s ohledem na vývoj trhu a rostoucí zájem o udržitelnou výrobu je tato oblast vnímána jako možná příležitost pro budoucí fáze podnikání.

9 ANALÝZA TRHU

Praktická část práce je založena na modelovém podnikatelském záměru podniku Leatherly, s.r.o., přičemž vychází z kombinace teoretických přístupů podnikatelského plánování a empirických poznatků z praxe. Část informací, zejména týkající se tržního prostředí, nákupního chování zákazníků a provozních procesů, byla získána prostřednictvím konzultací s odborníkem, který má dlouholeté zkušenosti s výrobou a prodejem loveckých a kynologických potřeb v rámci vlastní firmy. Tento přístup umožnil zvýšit realističnost a praktickou využitelnost zpracovaného plánu.

9.1 Velikost a struktura trhu

Trh s loveckými potřebami v České republice představuje stabilní a specifický segment, jehož charakter je úzce spjat s místní kulturní tradicí myslivosti, silnou komunitní strukturou a s tím spojenou poptávkou po kvalitním a funkčním vybavení. Lovecké potřeby tvoří širokou škálu produktů, zahrnujících nejen střelecké vybavení, ale také právě doplňky pro myslivce, kynologické pomůcky, outdoorové zboží či prostředky pro údržbu zbraní. Tento trh je relativně konzervativní, s převahou loajálních zákazníků a mírně rostoucí orientací na českou nebo evropskou produkci.

Podle údajů Českého statistického úřadu bylo v mysliveckém roce 2022/2023 evidováno přibližně 88 489 osob trvale vykonávajících právo myslivosti. Z toho počtu přibližně 80 % spadá pod Českomoravskou mysliveckou jednotu, která sdružuje jak aktivní střelce, tak osoby, které se věnují především péči o zvěř a provoz myslivosti v širším slova smyslu. Na tomto základě lze vymezit jádrovou cílovou skupinu trhu s loveckými potřebami. Pokud se přihlédne k průměrným ročním výdajům myslivců na vybavení a praktické potřeby myslivce (např. 10 000 Kč ročně), lze tržní potenciál tohoto odvětví v České republice odhadnout na přibližně 880 milionů Kč ročně. Tento odhad je třeba považovat za orientační, nicméně poskytuje rámec pro uvažování o velikosti trhu, na který bude podnik Leatherly, s.r.o. vstupovat.

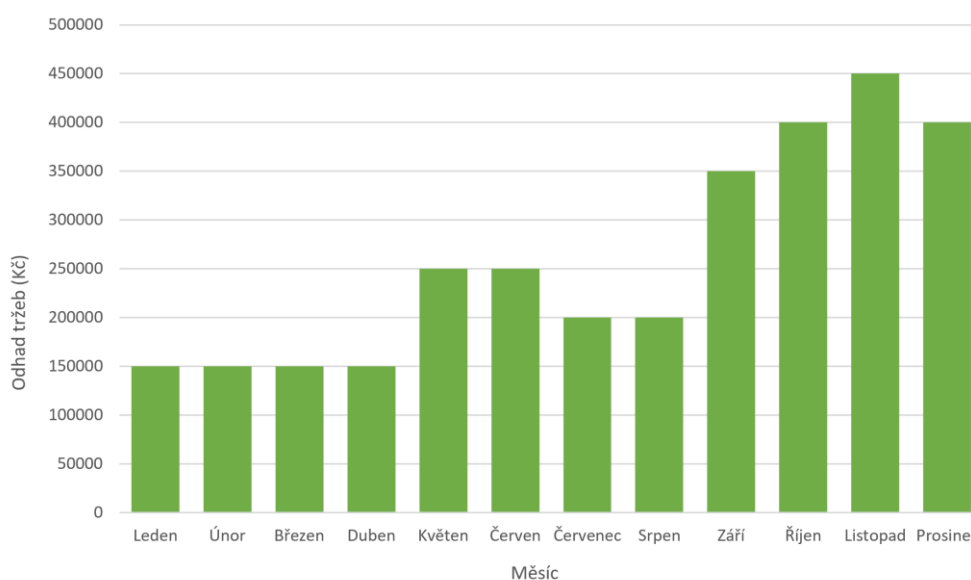
Z hlediska složení zákaznické základny lze trh rozdělit na dvě hlavní kategorie: individuální koncoví zákazníci (spotřebitelé) a odběratelé z řad firem a organizací. První skupinu tvoří zejména myslivci, sportovní střelci, kynologové a rekreační uživatelé, kteří nakupují přímo prostřednictvím maloobchodu, e-shopů nebo specializovaných prodejen. Druhou skupinu představují odběratelé, kteří nakupují za účelem další distribuce nebo hromadného využití – tedy obchodní partneři, kamenné prodejny, střelnice, bezpečnostní

složky a veřejné instituce. Leatherly, s.r.o. bude svou produktovou i komunikační strategii cílit na obě skupiny, přičemž v počáteční fázi bude větší důraz kladen na přímý maloobchodní prodej prostřednictvím e-shopu.

Z pohledu nabídky je trh tvořen kombinací domácích a zahraničních výrobců. Na českém trhu působí celá řada menších firem, často s rodinným zázemím, které se specializují na úzce profilovaný sortiment – např. kožené opasky, pouzdra, brašny či potřeby pro psy. Významný podíl tvoří rovněž dovozci zahraničních značek, především z Německa, Polska a v některých případech i z Asie. Produkty zahraničních dodavatelů často konkurují nižší cenou, ale méně flexibilní dodací lhůtou a nižší úrovní individualizace. Česká produkce naopak těží z vyšší kvality zpracování, lokální dostupnosti, možnosti přizpůsobení výrobků a celkové důvěry v domácí značky.

Trh vykazuje výraznou sezónnost, která souvisí s hlavními mysliveckými obdobími, zejména podzimní a zimní lovy. Nejsilnější měsíce z hlediska poptávky jsou září až prosinec, kdy roste spotřeba loveckého vybavení, doplňků a dárkových balení (předvánoční období). Tento trend je potvrzován také provozovateli specializovaných e-shopů. Výrobní a marketingové aktivity Leatherly, s.r.o. budou této sezónnosti přizpůsobeny prostřednictvím akčních kampaní, časového rozvrhu výroby a cílené distribuce zásob.

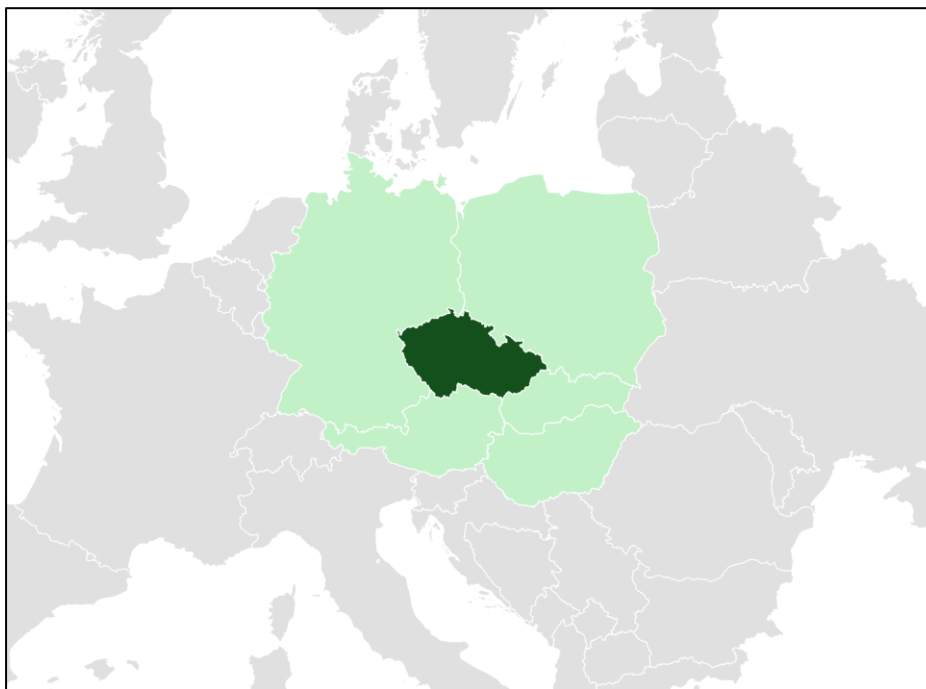
Graf 1 Sezónní rozložení očekávané poptávky – odhad tržeb (v Kč)



(zdroj: vlastní)

Struktura trhu v České republice zároveň otevírá prostor pro budoucí rozšíření působnosti společnosti Leatherly, s.r.o. do okolních států. V zemích jako Slovensko, Polsko, Německo,

Rakousko či Maďarsko je myslivost silně zakořeněna v národní kultuře a počet aktivních myslivců je srovnatelný, v některých případech dokonce vyšší než v České republice. Tyto trhy proto představují přirozené expanzní cíle, jejichž potenciál bude detailně analyzován ve střednědobém horizontu s ohledem na dosažené výsledky v domácím prostředí a kapacitní možnosti podniku. Geografické zaměření plánované expanze je znázorněno na následující mapě.



Obrázek 2 Plánované geografické zaměření expanze společnosti

(zdroj: vlastní)

9.2 Cílová skupina zákazníků

Zákaznické cílení podniku Leatherly, s.r.o. vychází z charakteru nabízeného sortimentu a hodnot, které značka ztělesňuje – tedy důrazu na kvalitu, ruční zpracování, tradici a praktičnost. Primární cílovou skupinu představují jednotlivci z řad aktivních myslivců, sportovních střelců, kynologů a outdoorových nadšenců. Sekundárním segmentem jsou instituce – zejména bezpečnostní složky, jako je policie, armáda, vězeňská služba a hasičské sbory. Tyto subjekty poptávají zejména reprezentativní výstrojní prvky a funkční vybavení, často v zakázkové úpravě. Okrajově lze oslovit také rybáře a zákazníky hledající kvalitní kožené zboží mimo loveckou tematiku.

S ohledem na rozdílné potřeby a preference lze cílové skupiny dále segmentovat podle následujících hledisek.

9.2.1 Segmentace cílových skupin

Cílové skupiny lze dále rozčlenit dle vybraných demografických a psychografických hledisek.

Z demografického pohledu dominují muži ve věku 35 až 65 let, kteří mají stabilní příjmovou základnu a často se pohybují v prostředí venkova nebo menších měst. Postupně však roste i podíl žen, především v oblasti myslivosti a sportovní kynologie, u nichž lze sledovat specifické preference – např. důraz na design, ergonomii a detailní zpracování.

Psychografická charakteristika zákazníků zahrnuje vztah k přírodě, důraz na tradici, spolehlivost a lokální výrobu. Velká část zákazníků považuje kvalitní loveckou nebo služební výstroj za součást identity – jak praktické, tak reprezentativní. Motivační faktory se tak liší napříč segmenty – někteří zákazníci kladou důraz na funkčnost, praktičnost a odolnost, jiní na estetiku, tradici a stylovou reprezentaci.

Tabulka níže přehledně shrnuje klíčové zákaznické segmenty, jejich hlavní potřeby a motivace, spolu s přístupem značky Leatherly k jednotlivým skupinám.

Tabulka 1 Segmentace zákazníků podle potřeb a přístupu značky

Segment	Hlavní potřeby	Motivace k nákupu	Přístup značky Leatherly
Aktivní myslivci	Odolné opasky, řemeny na zbraně, vábníčky	Funkčnost, kvalita, tradice, životnost	Důraz na zpracování, přírodní materiály
Kynologové	Vodítka, obojky, píšťalky na psy	Praktičnost, jednoduchost, životnost	Funkční ergonomie, možnosti úprav a přizpůsobení
Sportovní střelci	Pouzdra na náboje, opasky	Přesnost, ergonomie, styl	Technická preciznost, jednoduchý design
Bezpečnostní složky	Pouzdra na krátké zbraně, služební opasky	Přesnost, kvalita, cena	Zakázkový přístup, možnost přizpůsobení
Myslivkyně a kynoložky (ženy)	Lehčí materiály, estetické motivy	Komfort, elegance, praktičnost	Jemnější zpracování, důraz na detaily

(zdroj: vlastní)

9.2.2 Zákaznický profil – modelová persona

Miroslav (56 let) je aktivní myslivec žijící na Valašsku. Myslivost je pro něj nejen koníčkem, ale také součástí životního stylu. Důraz klade na kvalitu výbavy, která musí obstát v náročných podmínkách – v dešti, mrazu i při celodenním pohybu v terénu. Má v oblibě produkty české výroby, u kterých oceňuje ruční zpracování a přímý kontakt s výrobcem. Pravidelně se podílí i na výběru dáreků pro kolegy z mysliveckého spolku.

Vedle něj nakupuje u Leatherly také Radka (43 let), zkušená kynoložka a trenérka psů. Ocení především funkční design, spolehlivost výcvikových pomůcek a individuální přístup. U vodítek a brašen ji zajímá nejen kvalita, ale i vzhled a nositelnost. Výrobky Leatherly jí umožňují spojit praktičnost se stylem, a proto se k nim opakovaně vrací.

9.2.3 Způsob oslovení jednotlivých skupin

Leatherly, s.r.o. přistupuje ke každé cílové skupině s ohledem na její specifika. Pro jednotlivce je klíčová možnost výběru z designově čistých a funkčně propracovaných produktů, které spojují praktičnost s estetikou a zároveň reprezentují vztah k tradici. U žen je zohledněn požadavek na lehkost, pohodlné nošení a stylový vzhled. Pro instituce je nabízen zakázkový servis, možnost personalizace (např. výšivka znaku, barvy dle předpisů) a důraz na reprezentativní charakter výrobků.

Značka Leatherly bude ke komunikaci se zákazníky využívat kombinaci několika kanálů – cílenou prezentaci na sociálních sítích (zejména Facebook a Instagram), osobní

účast na mysliveckých veletrzích, výstavách trofejí a zkouškách psů, a také přímé oslovení vybraných institucí. Právě při fyzické účasti na těchto akcích bude firma cílit na přímý kontakt s koncovými zákazníky, kteří využívají produkty v praxi. Tímto způsobem bude možné získávat cennou zpětnou vazbu o funkčnosti a zpracování výrobků. Ve všech formách komunikace bude kladen důraz na autenticitu a individuální přístup.

9.3 Chování zákazníků a nákupní preference

Chování zákazníků v segmentu loveckých a kynologických potřeb je ovlivněno jak charakterem nabízeného sortimentu, tak i způsobem prodeje, povahou cílových skupin a sezónností poptávky. Zákazníci Leatherly, s.r.o. přistupují k nákupnímu rozhodování s důrazem na kvalitu, praktičnost a osobní zkušenost s výrobkem. Významnou roli hraje rovněž důvěra ke značce, tradice a v neposlední řadě doporučení od jiných uživatelů.

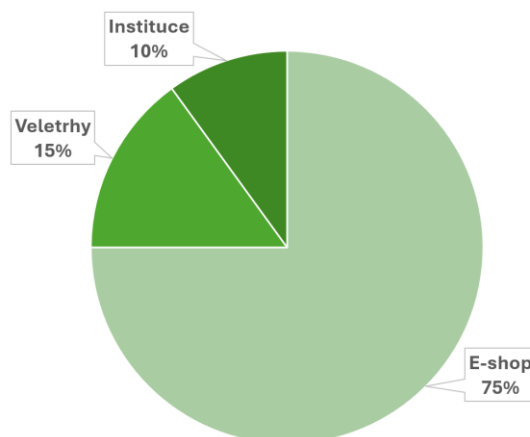
9.3.1 Způsob nákupu a využívané kanály

Zákazníci využívají především e-shop, který tvoří přibližně 75 % všech realizovaných objednávek. Online nákup je preferován zejména kvůli pohodlnosti, dostupnosti kompletní nabídky a možnosti rychlého porovnání jednotlivých produktů. Pro maloobchodní partnery je dostupný samostatný přístup do e-shopu s nastavením velkoobchodních cen, což umožňuje efektivní nákup bez nutnosti osobní komunikace. Část odběratelů však stále upřednostňuje tradiční formu objednávek prostřednictvím e-mailu na základě výběru z PDF katalogu. Tento způsob je typický především pro starší obchodníky nebo partnery s konzervativnějším přístupem.

Druhým významným kanálem je osobní prodej na mysliveckých veletrzích, který tvoří přibližně 15 % celkových tržeb. Veletrhy jsou důležité nejen z hlediska přímého prodeje koncovým zákazníkům, ale zejména kvůli navazování osobních kontaktů a sběru zpětné vazby. Typickým jevem je impulzivní nákup – zákazník přichází s úmyslem zakoupit jeden konkrétní produkt, ale na díky přímému kontaktu a možnosti si zboží fyzicky vyzkoušet odchází s širším sortimentem. Ve výjimečných případech zde může dojít i ke kontaktu s potenciálním maloobchodním odběratelem.

Zbýlých přibližně 10 % tvoří instituce a veřejnoprávní subjekty, které nakupují převážně na základě předchozí komunikace a individuální nabídky. V těchto případech je klíčová schopnost firmy nabídnout personalizované řešení včetně možnosti výběru materiálu, barev, začlenění znaku konkrétní instituce, ale také možnost pohybu s cenami.

Graf 2 Rozložení nákupních kanálů zákazníků



(zdroj: vlastní)

9.3.2 Nákupní preference a rozhodovací faktory

Zákazníci Leatherly, s.r.o. kladou při výběru produktů důraz zejména na kvalitu zpracování, odolnost materiálů a celkovou funkčnost. Důležitým aspektem rozhodování je rovněž důvěra ke značce, transparentnost výrobního procesu a zvláště pozitivní zkušenosti ostatních uživatelů. Mezi významné faktory patří také původ výrobku – česká výroba je v tomto segmentu vnímána velmi pozitivně, často v kontrastu s anonymními dovozovými značkami.

Emoční složka nákupního rozhodnutí je silně přítomna, zejména u koncových zákazníků. Výrobky Leatherly se často pořizují jako dárky – ať už mezi členy mysliveckých spolků, nebo kupříkladu jako ocenění za úspěšně složené myslivecké zkoušky adeptů o lovecký lístek. V těchto situacích hraje klíčovou roli estetické zpracování, tradiční vzhled a také možnost volby mezi několika variantami provedení.

9.3.3 Vliv sezónnosti a příležitostných nákupů

Nákupní chování zákazníků je ovlivněno i sezónními faktory. Zvýšený zájem lze pozorovat především v období před Vánoci a částečně také během období konání mysliveckých akcí, jako jsou zkoušky psů nebo výstavy trofejí. Často se jedná o plánované nákupy s vyšší hodnotou, které mají jak praktický, tak reprezentativní účel. Kromě toho lze zaznamenat také impulzivní nákupy motivované osobní účastí na akcích nebo doporučením známého.

9.3.4 Ochota utrácet a míra loajality

Koncoví zákazníci jsou ochotni za kvalitní výbavu a doplňky utrácet částky v řádu stovek až nízkých jednotek tisíc korun, přičemž výše průměrné objednávky u e-shopu se pohybuje

mezi 800 až 1.500 Kč. Vyšší částky jsou typické pro nákupy na mysliveckých akcích, kde dochází k impulzivnějším rozhodnutím. Loajalita zákazníků je v tomto segmentu nadprůměrná – zákazníci se často rádi vracejí, pokud mají pozitivní zkušenost, a doporučují značku dále ve svém okolí. Rozhodujícím faktorem pro udržení loajality je stabilní kvalita, rychlé vyřízení objednávek a vstřícná komunikace.

9.4 Konkurence

Trh s loveckými potřebami v České republice je rozdrobený mezi větší počet menších firem, přičemž většina z nich se zaměřuje především na maloobchodní prodej. Vlastní výroba, zejména v oblasti kožených doplňků, je zastoupena pouze okrajově a jen několik firem se orientuje na ruční výrobu nebo zakázkovou produkci. Tato situace vytváří prostor pro vstup nového subjektu, který nabídne originální sortiment s vyšší přidanou hodnotou, důrazem na kvalitu, řemeslné zpracování a vztah k české myslivecké kultuře.

V rámci průzkumu trhu bylo identifikováno více než 20 subjektů, které na českém trhu působí v oblasti prodeje loveckého či kynologického sortimentu. Přehled těchto firem je uveden v Příloze P 1. Pro podrobnější analýzu byli vybráni čtyři klíčoví konkurenti, kteří zastupují odlišné přístupy k podnikání – od velkých specializovaných e-shopů až po malé výrobce zaměřené na kvalitní ruční produkci. V následující části jsou jednotliví konkurenti stručně představení a u každého z nich je zpracována základní SWOT analýza, která umožní porovnat jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Zvolená metoda SWOT analýzy konkurentů je v rámci podnikatelských plánů méně obvyklá, neboť interní aspekty podniků bývají zvenčí obtížně dostupné. V tomto případě však bylo možné čerpat z poznatků partnerského podniku, který těmto firmám dlouhodobě dodává určité výrobky či komponenty. Díky této obchodní spolupráci a osobní zkušenosti s fungováním těchto subjektů bylo možné získat hlubší vhled do jejich silných a slabých stránek. Tato skutečnost umožnila zpracování základní SWOT analýzy každého ze čtyř hlavních konkurentů, které jsou uvedeny v následující části.

9.4.1 EL CALVERA

Firma EL CALVERA je zaměřena na ruční výrobu kožených doplňků mimo jiné pro střelce, myslivce a milovníky tradičního řemesla. Nabízí opasky, pouzdra a příslušenství v zakázkové kvalitě s důrazem na autenticitu a ruční zpracování. Oproti Leatherly má širší produktový záběr, avšak značka zatím není v myslivecké komunitě příliš známá.

Tabulka 2 SWOT analýza firmy EL CALVERA

Silné stránky	Slabé stránky
- vlastní ruční výroba - kvalitní materiály a zpracování - individuální přístup k zákazníkům	- méně výrazná značka v myslivecké komunitě - nižší marketingová aktivita - menší zaměření na myslivecký segment
Příležitosti	Hrozby
- posílení značky mezi myslivci - rozšíření sortimentu loveckých produktů - možnost spolupráce s prodejci	- vstup specializované konkurence - růst cen vstupních materiálů

(zdroj: vlastní dle Kotler a Keller, 2016)

9.4.2 Hunting24

Společnost Hunting24 nabízí široký sortiment loveckých, outdoorových a mysliveckých potřeb. Součástí nabídky jsou značky jako Fjällräven, Hillman či Blaser, stejně jako oděvy, zbraně a optika. Tato firma staví na profesionální prezentaci a šíří nabídky, avšak zcela postrádá vlastní výrobu a autorský sortiment.

Tabulka 3 SWOT analýza společnosti Hunting24

Silné stránky	Slabé stránky
- široký výběr značkového zboží - silná online prezentace - známost v komunitě myslivců	- absence vlastní výroby - závislost na dodavatelích - slabé odlišení od konkurence
Příležitosti	Hrozby
- navázání spolupráce s českými výrobci - rozšíření o privátní značku	- cenová válka - tlak konkurence - příchod výrobců s privátní značkou

(zdroj: vlastní dle Kotler a Keller, 2016)

9.4.3 Artemis Trade

Společnost Artemis Trade patří mezi zavedené prodejce v oblasti loveckých potřeb. Nabízí široký sortiment včetně zbraní, optiky, příslušenství, oblečení i kynologických doplňků. Přestože firma působí stabilně, chybí jí výrazná značka a vlastní produktová řada.

Tabulka 4 SWOT analýza společnosti Artemis Trade

Silné stránky	Slabé stránky
- dlouholeté působení na trhu - široké portfolio produktů - zkušenosti s distribucí	- chybějící vlastní výroba - nízká míra inovací - nepřehledný e-shop
Příležitosti	Hrozby
- zavedení vlastní značky - posílení marketingu	- rostoucí online konkurence - tlak na marže

(zdroj: vlastní dle Kotler a Keller, 2016)

9.4.4 Záhoří Rudel

Záhoří Rudel je firma orientovaná na myslivce a příznivce přírody. Nabízí kompletní sortiment loveckého vybavení, oděvů a kynologických potřeb. Přestože disponuje přehledným e-shopem a dobře zacílenou nabídkou, chybí mu jakákoli vlastní produkce nebo rozpoznatelná značka.

Tabulka 5 SWOT analýza společnosti Záhoří Rudel

Silné stránky	Slabé stránky
- dobře strukturovaný e-shop - specializace na myslivce - široký výběr doplňků	- chybějící vlastní výroba - absence kamenné pobočky
Příležitosti	Hrozby
- zavedení vlastních produktů - spolupráce s českými výrobci	- silná online konkurence - cenový tlak ze strany distributorů

(zdroj: vlastní dle Kotler a Keller, 2016)

9.4.5 Srovnání a pozice Leatherly vůči konkurenci

Z provedené analýzy vyplývá, že naprostá většina konkurentů na trhu s loveckými potřebami funguje primárně jako prodejci hotových produktů jiných značek. Vlastní výroba je mezi nimi zastoupena zcela výjimečně. Na trhu přitom působí jen omezený počet výrobců, kteří se cíleně věnují segmentu loveckých potřeb nebo kynologickému vybavení. Ti, kteří existují, jsou zpravidla menší živnostníci s nízkým objemem výroby a omezeným dosahem zakázek, což výrazně limituje jejich konkurenceschopnost vůči profesionálně vedenému podniku s jasně vymezenou značkou. Tento fakt jednoznačně potvrzuje existenci tržní mezery, která může být cíleně využita novým subjektem s důrazem na lokální výrobu.

Leatherly se prezentuje jako podnik založený na hodnotách kvality, autenticity a funkčního designu s přímým napojením na českou mysliveckou tradici. Na rozdíl od konkurence, která většinou operuje jako prodejce přebíraného sortimentu, se Leatherly soustředí na vlastní vývoj a výrobu produktů, čímž získává kontrolu nad kvalitou, značkou a cenotvorbou. To firmě umožňuje budovat dlouhodobě udržitelný vztah se zákazníky, kteří v tomto segmentu často preferují výrobky, jež kromě funkčnosti nesou i silnou symbolickou a kulturní hodnotu.

Zatímco konkurenti působí na trhu déle a mohou těžit z delší přítomnosti a rozpoznatelnosti značky, jejich sortiment je často zaměřen širším směrem – mimo jiné na elektroniku, knihy, doplňky ke zbraním, obuv či oděvy. Leatherly naproti tomu cílí na úžeji vymezený segment tradičních loveckých a kynologických doplňků, hlubším vztahu ke

komunitě myslivců a řemeslné preciznosti. Tato kombinace může v dlouhodobém horizontu představovat strategickou výhodu, která umožní budování silné a stabilní značky s vyšší přidanou hodnotou.

Tabulka 6 Srovnání Leatherly a vybraných konkurentů

Kritérium	Leatherly	EL CALVERA	Hunting24	Artemis Trade	Záhoří Rudel
Vlastní výroba	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Provoz e-shopu	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Výroba v ČR	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Zaměření na myslivost	Silné	Okrajové	Silné	Silné	Silné
Kynologický sortiment	Ano	Ne	Částečně	Ano	Ano
Rozsah sortimentu	Střední	Užší	Široký	Široký	Široký

(zdroj: vlastní)

9.5 SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží k identifikaci a posouzení klíčových vnějších faktorů, které mohou ovlivnit podnikání Leatherly, s.r.o., a tím i samotnou realizovatelnost podnikatelského záměru. Analýza zahrnuje pět kategorií – sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. V rámci této kapitoly jsou jednotlivé vlivy systematicky popsány s důrazem na specifika oboru výroby loveckých a kynologických potřeb.

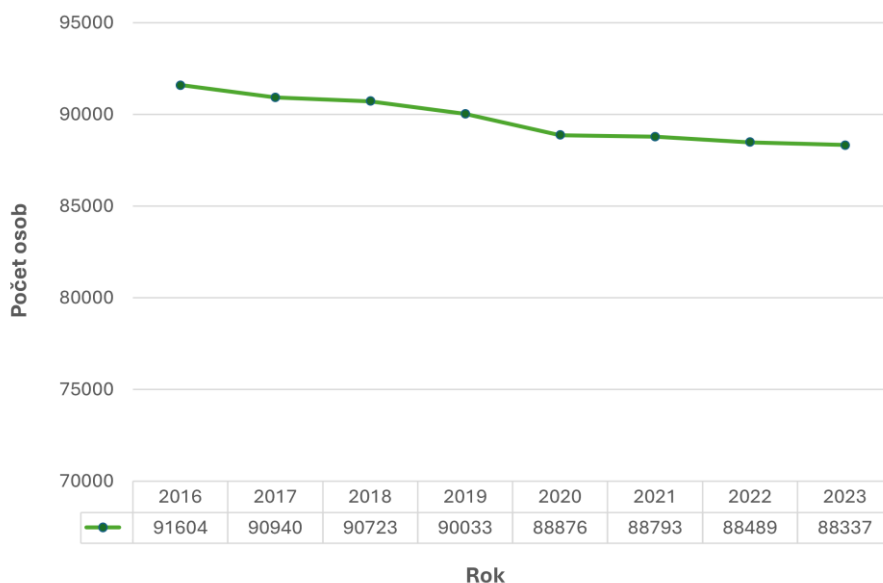
9.5.1 Sociální faktory

Z hlediska sociálních aspektů je důležité, že myslivost zůstává v České republice hluboce zakořeněnou součástí kulturní tradice a společenského života. Klíčovou cílovou skupinu pro podnik Leatherly, s.r.o., tvoří aktivní myslivci, jejichž počet se dlouhodobě drží na stabilní úrovni.

Podle údajů Českého statistického úřadu (2024) se v letech 2016 až 2023 počet osob trvale vykonávajících právo myslivosti v ČR pohyboval kolem 88 až 92 tisíc. Ačkoli lze pozorovat mírný pokles, obecný trend zůstává stabilní. Tato skutečnost potvrzuje, že trh s loveckými a kynologickými potřebami má trvalý charakter a není výrazně ovlivňován

krátkodobými výkyvy či výraznějším poklesem. Tento vývoj je znázorněn na následujícím grafu.

Graf 3 Vývoj počtu osob trvale vykonávajících právo myslivosti



(Zdroj: Český statistický úřad, 2024)

Vedle oficiálních dat byla cílová skupina také zkoumána prostřednictvím orientačního mikroprůzkumu mezi návštěvníky *Okresní chovatelské přehlídky trofejí zvěře, ulovené v lovecké sezóně 2024–2025*, která se konala dne 1. března 2025 v kulturním domě v Mikulčicích (viz. Příloha P 2).

Formou neformálních rozhovorů bylo osloveno celkem 15 návštěvníků z řad myslivecké veřejnosti, kterým byly položeny dvě otázky.

- Je pro vás při nákupu loveckých/kynologických potřeb důležité, aby byl produkt vyroben v České republice?
- Dáváte přednost ručně vyráběným produktům před běžným sériovým sortimentem?

Z odpovědí vyplynulo, že 13 z 15 respondentů (tj. 87 %) označilo český původ výrobku za důležitý faktor, přičemž nejčastěji zmiňovanými důvody byly kvalita, důvěra ke značce a podpora domácího trhu. Ve druhé otázce odpovědělo kladně 12 z 15 respondentů (tj. 80 %), kdy dotazovaní preferovali ručně zpracované produkty kvůli jejich trvanlivosti, vzhledu a osobitému charakteru.

Tyto výsledky potvrzují, že sociální prostředí v České republice je vůči podnikání Leatherly, s.r.o., příznivé. Důraz cílové skupiny na tradici, český původ a kvalitu ruční práce

je v souladu s hodnotami, na kterých je tento podnikatelský záměr postaven, a poskytuje tak pevné zázemí pro budování firmy.

9.5.2 Legislativní faktory

Podnikání v oblasti výroby loveckých potřeb podléhá různorodým legislativním požadavkům. Kromě živnostenského zákona je třeba zohlednit i specifické právní normy týkající se výrobků určených pro držitele zbrojních průkazů, zejména v případě pouzder pro krátké zbraně.

Důležitou roli sehrává také evropská legislativa. Nařízení REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*) vyžaduje uvádění chemického složení některých přípravků, jako jsou impregnace nebo barvy na kůži, a klade důraz na zdravotní a environmentální nezávadnost. Dále je třeba dodržovat požadavky na ochranu spotřebitele, GDPR, podmínky e-commerce a případné certifikace materiálů.

9.5.3 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je pro nově vznikající podnik Leatherly, s.r.o., zásadním faktorem ovlivňujícím jak krátkodobé řízení, tak dlouhodobou udržitelnost. V segmentu výroby loveckých a kynologických potřeb je třeba zohlednit především vývoj vstupních nákladů, kupní sílu cílové skupiny a sezónnost poptávky.

Z dlouhodobého hlediska představuje významnou výzvu inflace a růst vstupních nákladů. Výrobní sortiment podniku bude založen na využití přírodní hovězí kůže, dřeva, parohoviny a kovových komponentů, jejichž ceny v čase rostou. Také rostoucí ceny energií a mezd se budou v dlouhodobém horizontu promítat do zvýšení režijních nákladů. Z těchto důvodů bude nezbytné nastavit systém důsledného sledování nákladů a průběžné kontroly marže, včetně pravidelné aktualizace cenové politiky.

Specifikem odvětví je také výrazná sezónnost tržeb, která úzce souvisí s časovým průběhem lovecké sezóny a spotřebitelským chováním. Nejvyšší poptávka bývá tradičně zaznamenávána v období září až prosinec, kdy vrcholí lovecká sezóna a zároveň dochází ke zvýšeným nákupům v předvánočním období. Naopak slabší měsíce připadají zejména na jaro a letní prázdniny, kdy je spotřebitelská aktivita výrazně nižší. Tyto sezónní výkyvy vyžadují flexibilní plánování výroby, řízení zásob a schopnost vytvářet finanční rezervy během silnějších období, které umožní překlenout měsíce s nižšími tržbami.

9.5.4 Politické faktory

Česká republika se obecně vyznačuje stabilním podnikatelským prostředím, nicméně určité legislativní změny mohou mít na specifické sektory výrazný dopad. Jednou z aktuálních hrozeb pro podnikání v loveckém odvětví je připravovaná novela zákona o myslivosti (2024), která má mimo jiné omezit pořádání výstav trofejí, jež jsou důležitým komunikačním a prodejním kanálem. V případě přijetí této legislativní úpravy by mohlo dojít ke zhoršení přímého kontaktu se zákazníky, omezení tradičních marketingových aktivit a částečně také snížení tržeb podniku.

Z hlediska zahraničních vztahů je výhodou otevřenost v rámci EU, zejména při plánované expanzi na Slovensko a do dalších zmiňovaných sousedních států. I zde však mohou hrát roli regulační rozdíly, certifikace nebo jazyková lokalizace produktů.

9.5.5 Technologické faktory

Technologická připravenost podniku Leatherly, s.r.o., vychází z kombinace tradiční řemeslné práce a podpory moderních strojních zařízení. Využívány jsou zejména průmyslové šicí stroje, ruční lisy, raznice na kůži, laser pro gravírování a základní CNC zařízení pro řezání materiálu. Toto vybavení umožňuje výrobu malých až středně velkých sérií s možností individuálního přizpůsobení zákazníkovi.

Již od počátku podnikání bude kladen důraz na účinné formy komunikace a distribuce směrem ke klíčovým zákazníkům. Základním marketingovým kanálem bude osobní doporučení a přímý kontakt na mysliveckých akcích a výstavách, kde bude podnik aktivně prezentován. K tomu bude sloužit přehledný produktový katalog v digitální formě, který bude dostupný jak prostřednictvím e-mailingu, tak v rámci propagačních aktivit.

Z technologického hlediska bude již při spuštění provozu zavedena základní úroveň automatizace skladových procesů, včetně označování výrobků prostřednictvím QR kódů za účelem rychlejší identifikace, inventarizace a expedice. Tato opatření umožní efektivnější řízení zásob i pružnější reakce na objednávky zákazníků.

Do budoucna se počítá s rozvojem technologického zázemí podniku, a to zejména prostřednictvím posílení přítomnosti na sociálních sítích, rozšíření funkcionalit e-shopu, modernizace e-commerce procesů, větší automatizace skladů, zefektivnění provozních činností a zkvalitnění zákaznického servisu.

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Při zpracování analytické části byly využity jak sekundární zdroje, zejména veřejně dostupná data o konkurenci, oborové katalogy a oficiální statistiky, tak i primární vstupy získané prostřednictvím rozhovorů se zákazníky a konzultací s odborníkem s dlouholetou praxí v oblasti výroby a prodeje loveckých a kynologických potřeb. Tento kombinovaný přístup umožnil lépe porozumět specifickému tržnímu prostředí, chování zákazníků a technologickým aspektům výroby, čímž byla posílena realističnost celého podnikatelského plánu.

10.1 Klíčová zjištění z analýzy

Analytická část práce potvrdila reálnou proveditelnost podnikatelského záměru Leatherly, s.r.o., včetně jeho potenciálu uspět na specifickém trhu loveckých a kynologických potřeb. Z dostupných dat, terénních poznatků a sledování aktuální tržní situace vyplývá, že poptávka po produktech tohoto typu je dlouhodobě stabilní, přičemž cílová skupina – zejména aktivní myslivci a příznivci kynologie – vykazuje vysokou míru loajality a orientaci na kvalitu, český původ a tradiční zpracování.

Segment je charakteristický sezónností, kdy nejvyšší poptávka přichází v období září až prosinec, a to v souvislosti s hlavní loveckou sezónou a vánočními svátky. V ostatních měsících je třeba počítat s poklesem tržeb, což klade důraz na flexibilní plánování výroby, řízení zásob a udržování provozních rezerv. Právě s tím podnik ve svém plánu počítá.

Z hlediska konkurence se ukazuje, že domácí trh je obsazen několika zavedenými hráči, jejichž pozice jsou stabilní, ale zároveň není trh uzavřený novým subjektům, zejména pokud nabídnou kombinaci řemeslné kvality, rychlého dodání a profesionálního přístupu. Analýza hlavních konkurentů potvrdila, že většina z nich cílí na obdobné segmenty trhu, avšak mnohdy zaostávají například v moderním marketingu, vlastní výrobě či osobní zákaznické péči.

Makroprostředí bylo podrobně rozebráno prostřednictvím SLEPT analýzy. Z ní vyplývá, že společenské a kulturní podmínky v České republice jsou lovecké tradici dlouhodobě příznivé, avšak legislativní změny (například novela zákona o myslivosti) mohou do budoucna částečně ovlivnit kanály přímého prodeje, zejména formou účasti na výstavách a přehlídkách trofejí. Ekonomické prostředí je zatížené inflací a rostoucími náklady na materiál, energie i práci, nicméně podnikatelský záměr s těmito vlivy počítá ve

své cenové a provozní strategii. Politické a technologické vlivy byly zhodnoceny jako relativně stabilní, přičemž od počátku se počítá s využitím moderního vybavení a základní digitalizací.

Cílová skupina zákazníků byla jasně vymezena na základě demografických, geografických i behaviorálních charakteristik. Klíčovým zjištěním je preference českého původu výrobků a individuálního přístupu, což tvoří základní hodnotový pilíř celé značky Leatherly, s.r.o. Práce zároveň identifikovala význam osobního doporučení, účasti na mysliveckých akcích a využití digitálních katalogů jako efektivních komunikačních nástrojů.

10.2 Vyhodnocení tržního potenciálu a realizovatelnosti

Na základě provedených analýz lze konstatovat, že podnikatelský záměr Leatherly, s.r.o., je v aktuálním tržním a legislativním prostředí plně realizovatelný. Trh vykazuje dostatečný potenciál pro vstup nového subjektu, a to především díky stabilní poptávce, kulturnímu ukotvení myslivosti a ochotě zákazníků investovat do kvalitních produktů českého původu.

Získaná data potvrzují, že cílová skupina je dobře definovatelná a otevřená novým značkám, pokud nabídnou požadovanou úroveň kvality zpracování a služeb. Rizika spojená se sezónností tržeb, růstem nákladů či legislativními změnami jsou identifikována a podnikatelský plán s nimi počítá prostřednictvím konzervativního nastavení provozního modelu, flexibilního řízení výroby a aktivního přístupu k zákaznické komunikaci.

Všechny dosavadní poznatky tak potvrzují, že Leatherly, s.r.o., má předpoklady stát se konkurenceschopným a stabilním podnikem na trhu loveckých a kynologických potřeb.

11 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán představuje klíčový prvek projektové části práce, neboť slouží jako konkrétní návod pro zavedení a provozování nově zakládaného podniku. Zatímco analytická část se soustředila na zhodnocení reálnosti podnikatelského záměru a potenciálu trhu, tato část se zaměřuje na jeho praktickou realizaci. Cílem je detailně popsat základní stavební kameny podniku Leatherly – od právní formy přes výrobní proces, logistiku a strukturu sortimentu až po marketingovou strategii, finanční plán, řízení rizik a harmonogram realizace.

Značka Leatherly staví na hodnotách tradice, kvality a řemeslného zpracování, přičemž již od počátku usiluje o vybudování silné identity s potenciálem expanze za hranice českého trhu. Tomu odpovídá i promyšlený výběr názvu a vizuální styl značky, který je znázorněn na obrázku níže.



Obrázek 3 Vizuální identita značky (logo)

(zdroj: vlastní grafický návrh)

Následující podkapitoly se budou věnovat volbě právní formy, podobě výrobního procesu, systému skladování a logistiky a přehledu plánovaného výrobního sortimentu.

11.1 Právní forma podniku

Pro realizaci podnikatelského záměru je zvolena právní forma společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), a to s ohledem na její vhodnost pro malé a střední podniky, zejména ve výrobním sektoru. Tento typ právní struktury poskytuje základní výhody v podobě omezeného ručení společníka, vyšší důvěryhodnosti vůči obchodním partnerům i širších možností budoucího rozvoje. Společnost je zakládána jediným společníkem, který zároveň vykonává funkci jednatele. Tento model řízení umožňuje efektivní rozhodovací procesy a zachování plné kontroly nad podnikem v jeho úvodní fázi.

Základní kapitál je stanoven ve výši 1 000 000 Kč, což velmi výrazně převyšuje zákonné minimum a přispívá k posílení důvěryhodnosti společnosti při jednání s potenciálními partnery, dodavateli i bankovními institucemi. Založení společnosti je plánováno prostřednictvím notářského zápisu, který odpovídá formálním požadavkům a současně podtrhuje profesionální přístup k podnikání.

Sídlo společnosti je situováno v centru obce Ratiboř, kde je zároveň provozována i výrobní činnost. V počáteční fázi je plánováno využívání sdílených výrobních a skladovacích prostor partnerského podniku, který poskytne podporu při rozběhu činnosti. Díky tomuto strategickému partnerství je možné zajistit základní výrobní kapacity a administrativní zázemí bez nutnosti vysokých vstupních investic. Spolupráce bude probíhat za symbolickou úplatu a je nastavena tak, aby nedocházelo ke konkurenčnímu střetu, ale naopak ke vzájemné synergii a podpoře.

Zvolená právní forma zároveň umožňuje flexibilitu pro případný vstup investora v delším časovém horizontu. Ačkoli podnik v počáteční fázi počítá výhradně s vlastním kapitálem, není do budoucna vyloučena možnost spolupráce se strategickým partnerem. Transformace na jinou právní formu se v současnosti neplánuje, neboť společnost s ručením omezeným plně odpovídá rozsahu a charakteru podnikatelských aktivit.

Volba této právní formy je preferována před možností provozování činnosti na základě živnostenského oprávnění. Přestože by živnost mohla nabídnout nižší náklady na založení a jednodušší administrativní zátěž, přináší zároveň vyšší míru osobního rizika v důsledku neomezeného ručení a nižší reputaci ve vztahu k obchodním partnerům, zejména v B2B prostředí. Pro účely realizace plánovaného výrobního podniku je proto forma s.r.o. vyhodnocena jako jednoznačně vhodnější.

11.2 Výrobní proces

Výrobní proces podniku Leatherly je založen na důsledném uplatňování principů tradiční řemeslné práce s využitím základních pomocných strojů, které slouží především ke zvýšení efektivity, nikoli k nahrazení lidské práce. Vzhledem ke specializaci na kožené výrobky pro myslivost a kynologii je důraz kladen na individuální zpracování, pečlivost a ruční kontrolu každého výrobku. Drtivá většina výrobních úkonů je prováděna ručně, přičemž využívané technologické vybavení slouží jako podpora k urychlení vybraných operací, například při štípání kůže, vysekávání základních tvarů nebo strojovém šití.

Z hlediska prostorového zajištění výroby je v počáteční fázi podnikání počítáno s využitím sdílených prostor partnerského podniku, který poskytne výrobní i skladovací zázemí za symbolickou úplatu. Toto řešení umožňuje výrazně snížit vstupní investiční náklady a zároveň zajistit odpovídající kvalitu zázemí. Do vlastnictví podniku budou pořízeny pouze základní repasované stroje a vybavení, jako je štípačka na kůži, výsekový lis, řezačka pásů, dva průmyslové šicí stroje, základní ruční nástroje potřebné pro zpracování kůže (např. kladívka, děrovače, štětce, lisovací formy aj.), pracovní stoly a skladovací regály. Veškeré vybavení bude pořizováno s důrazem na funkčnost a úspornost, přičemž cílem je využít kvalitní, ale cenově dostupné zařízení pocházející ze zrušených provozů.

Výroba bude v převážné míře probíhat na sklad, přičemž zakázková výroba bude tvořit pouze menší část, přibližně 10 až 15 % z celkového objemu. Tento přístup umožní pružně reagovat na poptávku a zároveň zajistit vyšší efektivitu výroby prostřednictvím předem připravených produktových sérií. Výrobní tým bude tvořen čtyřmi zaměstnanci a jednou asistentkou. Vedoucí výroby bude zodpovědný za přípravu materiálu, tvorbu základních výřezů a ražení tvarů pomocí lisů. Zároveň bude zajišťovat průběžnou kontrolu kvality a správu skladu surového materiálu. Další tři zaměstnanci budou navazovat dokončovacími operacemi, přičemž každý z nich bude odpovídat za konkrétní část sortimentu – od šití a barvení po impregnaci a kompletaci výrobků. Asistentka bude mít na starosti správu skladu hotových výrobků, přípravu objednávek a zároveň bude plnit funkci sekundárního kontrolního bodu kvality.

Výroba bude kompletně realizována interně, včetně činností jako je barvení, ražba, značení nebo finální povrchová úprava. V některých případech může být materiál (například již nabarvená kůže) dodán přímo od dodavatele, což usnadní logistiku a urychlí výrobní proces. Kontrola kvality bude probíhat v několika krocích – jednak průběžně v rámci výroby, zejména ze strany vedoucího výroby, a následně také před zařazením hotových produktů do skladu. Před samotnou expedicí bude provedena závěrečná vizuální kontrola asistentkou. Evidence hotových výrobků bude vedena pomocí jednoduchého skladového systému s QR kódy umístěnými na regálech, což zajistí přehlednost, rychlou orientaci a minimalizaci chyb při přípravě zásilek.

Celkově je výrobní proces navržen tak, aby při zachování vysoké kvality výrobků umožnil efektivní a ekonomicky udržitelný provoz i v počátečním období podnikání, s možností budoucího rozšiřování dle rostoucích potřeb.

11.3 Skladování a logistika

Systém skladování a logistiky podniku Leatherly je navržen s důrazem na efektivní tok materiálu, přehlednou evidenci zásob a flexibilní reakci na aktuální potřeby trhu. Zohledňuje specifika malosériové ruční výroby, omezený prostorový rozsah provozovny a nutnost rychlého odbavení zásilek koncovým zákazníkům i maloobchodním odběratelům.

Skladové hospodářství je rozděleno do dvou základních celků: sklad surovin a materiálu a sklad hotových výrobků. Sklad surovin je umístěn v samostatné skladové buňce, která se nachází v rámci areálu výrobního provozu několik metrů od hlavní výrobní haly. Tento prostor je uzpůsoben zejména pro skladování přírodní kůže, dřeva, parohoviny a dalších komponentů, přičemž je kladen důraz na odpovídající mikroklimatické podmínky z hlediska vlhkosti a teploty. Za vedení evidence materiálu a jeho kontrolu při příjmu je odpovědný vedoucí výroby, který provádí vizuální inspekci kvality a zaznamenává případné vady do jednoduchého excelového přehledu. Tento přehled slouží zároveň jako podklad pro případné reklamace vůči dodavatelům a interní sledování kvality vstupů.

Hotové výrobky jsou skladovány ve vyhrazené části provozovny, oddělené od výrobních pracovišť. Sklad je členěn do regálových sekcí a závěsných konstrukcí dle jednotlivých produktových kategorií (např. vodítka, obojky, opasky, řemeny), přičemž hlavní objem tvoří standardizované výrobky určené k přímému prodeji ze skladu. Každý druh výrobku je označen QR kódem, který je umístěn na regálu a slouží k rychlé identifikaci a následné evidenci. Evidence zásob je vedena pomocí přehledně strukturovaného excelového souboru, který umožňuje okamžitý přehled o stavu jednotlivých položek. Systém funguje na bázi principu FIFO (first-in, first-out), čímž je zajištěna plynulá rotace zásob a minimalizace rizika znehodnocení uskladněných výrobků. Za vedení skladu hotových výrobků odpovídá asistentka, která zajišťuje i přípravu objednávek a kontrolu kompletnosti zásilek.

V rámci expedice je implementována dvoustupňová kontrola. Nejprve asistentka vytiskne objednávkový list, podle nějž vyzvedne požadované výrobky ze skladu, fyzicky je zkontroluje a odškrtně v seznamu. Současně dochází ke skenování QR kódů, čímž se provádí digitální odečet ze skladové evidence. Poté následuje vizuální inspekce výrobků z hlediska případných vad. Finální kontrola probíhá společně s jednatelem těsně před zabalením zásilky. Do každé zásilky je přiložena faktura a příslušná přepravní dokumentace. Výrobky

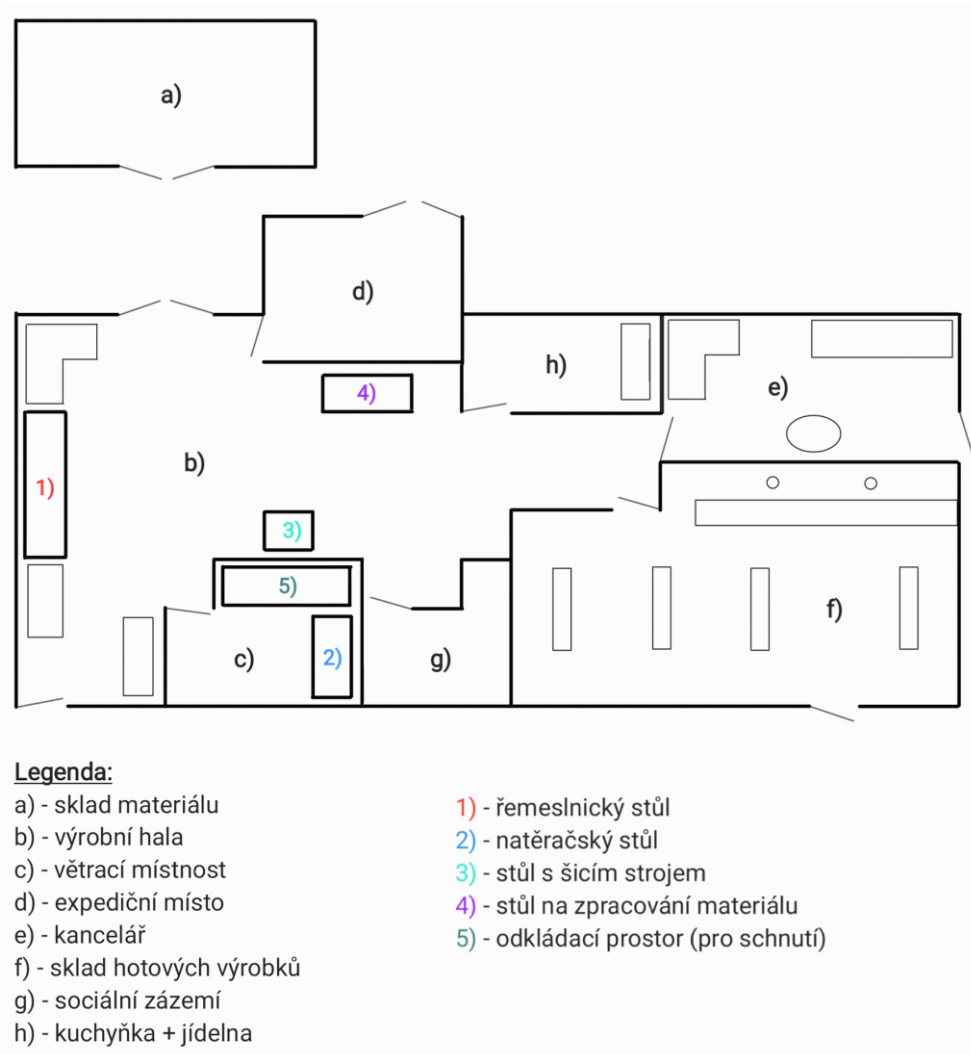
jsou baleny do standardních kartonových krabic a finální uzavření balíku je provedeno lepící páskou s logem Leatherly, která plní jak praktickou, tak reprezentativní funkci.

Distribuce výrobků je realizována prostřednictvím smluvních přepravních partnerů, přičemž je počítáno s využitím služeb Zásilkovny, PPL, GLS a České pošty. Zásilky jsou doručovány jak na adresu, tak do výdejních míst dle volby zákazníka. Díky dobře organizovanému skladování je možné expedovat většinu objednávek v horizontu 24 až 48 hodin od jejich přijetí. V případě větších B2B zakázek probíhá komunikace individuálně.

Systém skladového hospodářství počítá s udržováním minimálního stavu zásob u standardních položek na úrovni 25 kusů, přičemž při poklesu pod tuto úroveň je aktivována opětovná výroba. Maximální zásoba bývá u běžných položek nastavena přibližně na 50 kusů. Díky vlastní výrobě a flexibilnímu systému evidence je možné v případě potřeby doplnit skladové zásoby během 1–2 pracovních dnů.

Součástí skladu surovin jsou rovněž nouzové zásoby obalového materiálu, zejména kartonových krabic, výplní a pásek s logem, které slouží jako rezerva pro období sezónních špiček. Celkový systém skladování a logistiky je navržen tak, aby podporoval bezproblémový chod výroby, pružnou reakci na výkyvy poptávky a zajištění vysoké úrovně zákaznického servisu.

Pro lepší ilustraci skladového a logistického řešení v rámci provozovny je v následujícím schématu znázorněno prostorové uspořádání jednotlivých částí. Obrázek zachycuje dispoziční rozložení výrobní haly a navazujících prostor, přičemž jsou zřetelně vymezeny nejen hlavní provozní celky (sklad materiálu, sklad hotových výrobků, expediční místo, kancelář, sociální zázemí, kuchyňka), ale i konkrétní pracovní místa určená pro jednotlivé fáze výroby. Takto zpracovaný návrh layoutu pomáhá vizualizovat tok materiálu, uspořádání činností a podporuje efektivní organizaci provozu.



Obrázek 4 Layout provozovny Leatherly

(zdroj: vlastní)

11.4 Popis výrobního sortimentu

Sortiment společnosti Leatherly, s.r.o. představuje širokou škálu produktů určených primárně pro uživatele z oblasti myslivosti, kynologie a tradičních outdoorových aktivit. Nabídka je založena na ruční výrobě, přírodních materiálech a důrazu na vysokou řemeslnou kvalitu. Produkty vycházejí ze zkušeností uživatelů v praxi, jejich potřeb a specifických požadavků na funkčnost, odolnost i vzhled. Portfolio výrobků je členěno podle významu a objemu produkce na primární a sekundární sortiment.

11.4.1 Primární sortiment

Lovecké potřeby

Základní pilíř nabídky tvoří lovecké potřeby určené pro výkon práva myslivosti. Mezi klíčové produkty patří řemeny na zbraně, nábojové pásy, brašny a brašničky, batohy, pouzdra na náboje, pouzdra na nože, vábničky, píšťalky na psy, povelky, odznaky na klobouk, bola, spony, klíčenky, sedací hole, trojnožky a prostředky pro transport zvěře, jako jsou tahače a nosiče. Tyto výrobky spojuje důraz na ergonomii, robustní konstrukci a vysokou míru odolnosti při použití v náročných podmínkách lesního prostředí.

Kynologické potřeby

Druhou významnou skupinu tvoří výrobky určené pro mysliveckou kynologii. Sortiment zahrnuje obojky, vodítka, barvářské obojky, barvářské šňůry, karabiny, rolničky, píšťalky na psy, parohy pro psy, ale i designové doplňky, jako jsou odznaky, klíčenky, bola nebo spony do kravaty. Výrobky z této kategorie jsou opět uzpůsobeny požadavkům na vysokou zátěž a současně navrženy s ohledem na komfort psů. Často jsou podšívány filcem a osazeny pevnými kovovými prvky.

Oděvní doplňky

Tato kategorie propojuje funkčnost a styl tradičního mysliveckého vzhledu. Obsahuje kožené opasky, šle, klobouky, brašny, brašničky, batohy, pouzdra na mobilní telefony, peněženky, dokladovky, kamaše a popruhy na dalekohledy. Důraz je kladen opět na dlouhou životnost, estetičnost a řemeslný detail. Výrobky z této kategorie často tvoří nedílnou součást lovecké výstroje, ale nacházejí uplatnění i v každodenním použití.

11.4.2 Sekundární sortiment

Hasičské potřeby

Součástí výroby je také produktová řada pro potřeby dobrovolných hasičských sborů. Leatherly vyrábí například hasičské opasky, slavnostní bílé opasky, závěsníky na sekery, držáky praporu a kožená těsnění. Výrobky této skupiny jsou zpravidla zhotovovány zakázkově a upravovány podle požadavků jednotlivých organizací.

Rybářské potřeby

Doplňkový sortiment je zaměřen na potřeby rybářů, a to zejména ve formě odznaků, spon, klíčenek, sedacích holí, trojnožek, pouzder na mobilní telefony a brašen či brašniček.

Většina těchto produktů vzniká jako modifikace loveckých nebo kynologických modelů. Zachovávají si tak vysoký standard zpracování, ale jsou přizpůsobeny specifickému způsobu použití v rybářských podmínkách.

Zakázková výroba (B2B)

Významnou složku sekundárního sortimentu představují zakázkově vyráběná pouzdra na krátké zbraně, nože a dýky, případně služební opasky. Tyto výrobky jsou určeny zejména příslušníkům bezpečnostních složek. Každý kus je zpracováván na míru – s ohledem na typ zbraně, způsob nošení a požadovanou míru zabezpečení. Právě vysoká individualizace, preciznost v tvarování a důraz na funkčnost činí z této skupiny důležitý doplněk standardní nabídky.

11.4.3 Vzorové výrobky ze sortimentu

Následující přehled představuje tři vzorové produkty, které dobře reprezentují kvalitu zpracování, různorodost sortimentu a přístup značky Leatherly k návrhu i výrobě.

- **Kožený opasek Hubert** – klasický pánský opasek šíře 4 cm a délky 120 cm, jednou prošíty, v hnědém provedení. Vyráběn z hovězinové hlazenice, osazen pevnou kovovou sponou zinkové slitiny.
- **Řemen na zbraně** – filcem podšitý stahovací řemen velikosti M, vybavený protiskluzovou gumou. Poskytuje komfort i stabilitu při nošení.
- **Kožený obojek** – tradiční obojek délky 50 cm a šíře 30 mm, podšitý zeleným filcem. Vyroben z měkké hlazenice, vybaven kovovými oky a pevnou sponou.

11.4.4 Používané materiály a styl zpracování

Výroba sortimentu je postavena na českých přírodních materiálech s důrazem na lokální původ a vysokou kvalitu. Hlavním materiálem je hovězinová hlazenice, kterou dodává společnost KUMO Jablunka. Dále jsou využívány materiály jako dřevo, parohovina a různé kovové komponenty (spony, nýty, šrouby). Samozřejmostí je také spotřební materiál jako například nitě a barviva. Produkty jsou ručně barveny, raženy a obšívány, přičemž každý kus prochází ruční kontrolou kvality. Výsledný vzhled klade důraz na přírodní charakter materiálu a precizní řemeslné zpracování.

11.4.5 Zakázková výroba možnosti personalizace (B2C)

Přibližně 10–15 % produkce tvoří zakázková výroba, která umožňuje vysokou míru přizpůsobení finálního výrobku. Zákazníci mají možnost volby barvy, typu kůže, ražby iniciálů, rozměrů nebo konkrétních doplňků podle osobních preferencí či účelu použití. U vybraných zakázek je dostupné také dárkové balení, které zvyšuje atraktivitu produktu jako hodnotného a osobního daru. Součástí procesu objednávky je i možnost konzultace parametrů výrobku, čímž je posilován individuální přístup značky a důvěra zákazníka k výslednému produktu. Tento typ výroby přináší značce konkurenční výhodu zejména v segmentu zákazníků, kteří hledají originální, funkční a osobně laděné řešení.

11.4.6 Možný vývoj sortimentu

S ohledem na poptávku a vývoj trhu se počítá s pozvolným rozšiřováním nabídky, především ve formě limitovaných sérií, nových barevných variant a případně i produktů z ekologických nebo recyklovaných materiálů. I v budoucnu však zůstane důraz kladen na ruční výrobu, řemeslné zpracování a funkční estetiku.

12 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Marketingová strategie představuje klíčový nástroj pro budování značky Leatherly, její pozicování na trhu a efektivní oslovení cílových zákazníků. Tato kapitola rozpracovává komunikační přístupy, cenovou politiku a distribuční model, které společně vytvářejí komplexní rámec pro úspěšné uvedení produktů na trh. Důraz je kladen na autentičnost, hodnotu ruční práce a schopnost navázat dlouhodobý vztah se zákazníkem.

12.1 Komunikační strategie

Komunikační strategie značky Leatherly je postavena na autentičnosti, lidském přístupu a přímém kontaktu se zákazníkem. Cílem je budovat dlouhodobou důvěru a značkovou loajalitu prostřednictvím kvalitního obsahu, osobního přístupu a účasti na odborných akcích v oblasti myslivosti.

Vizuální identita značky vychází z motivů přírody. Základními prvky jsou tmavě zelená a hnědá barva, které evokují prostředí lesa, a stylizovaný motiv jelení hlavy, jenž je součástí loga. Slogan „Síla přírody. Umění řemesla.“ tuto filozofii stručně shrnuje a podporuje její uchopení ze strany zákazníka.

Mezi hlavní komunikační kanály patří v první fázi osobní doporučení, přímé oslovení zákazníků a přítomnost na specializovaných veletrzích a regionálních mysliveckých akcích. Prioritními událostmi, na kterých je plánována aktivní účast, jsou veletrh Natura Viva a regionální dny myslivosti v České republice i na Slovensku. Tyto akce umožňují navazování přímých kontaktů s komunitou, prezentaci sortimentu a budování povědomí o značce.

Z hlediska digitální komunikace je klíčovým prvkem vlastní e-shop, který slouží jako centrální bod prezentace značky. Dále jsou postupně budovány profily na sociálních sítích Instagram a Facebook, které budou využívány k pravidelné prezentaci novinek, zakázkové výroby a zákulisí řemeslného zpracování. Do budoucna se zvažuje využití e-mailového marketingu formou newsletteru a případné rozšíření o moderní kanály jako TikTok, především s ohledem na mladší cílovou skupinu a zvýšení dosahu značky. Veškerá komunikace probíhá v českém jazyce, přičemž na e-shopu jsou zobrazovány ceny v korunách i eurech. Cizojazyčné verze webu se plánují až v pozdější fázi rozvoje.

Součástí brandové komunikace jsou i vizuální prvky, jako je dárkové balení, papírové štítky s logem a lepicí pásy s firemní grafikou, které podporují profesionální dojem ze

značky a posilují její zapamatovatelnost. Tyto prvky jsou využívány u vybraných produktů a zakázek, zejména při individuálních objednávkách a dárkových baleních.

Komunikační strategie je dále podpořena navázáním spolupráce s mysliveckými spolky formou partnerských vztahů, testování produktů v praxi a společné účasti na akcích. Spolupráce s vybranými influencery v oblasti myslivosti je zvažována až v pozdější fázi rozvoje, zejména v souvislosti s uvedením nových produktových řad nebo při rozšiřování působnosti značky.

12.2 Cenová strategie

Cenová strategie představuje jeden z klíčových prvků marketingového řízení podniku, neboť přímo ovlivňuje vnímání hodnoty značky a současně určuje ekonomickou udržitelnost celého podnikatelského záměru. Ve specifickém segmentu mysliveckých řemeslně vyráběných potřeb hraje správné nastavení cen rozhodující roli při formování konkurenční výhody. Strategie cenové politiky musí zároveň reflektovat nároky zákazníků, nákladovost výroby a prostor pro návratnost počáteční investice.

Značka Leatherly se neprofiluje jako luxusní výrobce, ale jako dodavatel kvalitních, cenově přijatelných a funkčních produktů pro zákazníky, kteří ocení ruční zpracování, přírodní materiály a dlouhou životnost. Ceny jednotlivých výrobků jsou koncipovány tak, aby reflektovaly přidanou hodnotu ruční práce, a zároveň zůstávaly v psychologicky akceptovatelném rozmezí pro cílovou skupinu – tedy myslivce, kynology a příznivce tradičního řemesla. Cenová politika tak staví na kombinaci hodnotového a nákladového přístupu. Výrobky jsou oceňovány s ohledem na použité materiály, technologickou náročnost, míru personalizace a cílové určení. Zároveň jsou do kalkulace započteny marže pro maloobchodní partnery i přímý prodej. Stanovení cen vychází z dlouhodobých pozorování trhu, zkušeností z praxe v segmentu a konkrétních výpočtů nákladovosti, které jsou dále rozpracovány ve finanční části práce.

Leatherly neuplatňuje agresivní slevovou politiku. Ceny jsou nastaveny tak, aby v sobě zahrnovaly všechny relevantní náklady, přiměřenou marži a současně zůstaly vnímané jako férové. Tím je zajištěno, že není nutné ceny následně snižovat formou častých slev nebo akcí, což přispívá k zachování hodnoty značky a důvěry obchodních partnerů. Výjimečně mohou být realizovány množstevní slevy při větších objednávkách, a to výhradně formou individuálního jednání. Tím je podpořen osobní přístup a současně zachována stabilita cenové politiky napříč všemi distribučními kanály.

Cenotvorba se dále liší podle typu odběratele. Při přímém prodeji (např. prostřednictvím e-shopu) jsou zákazníkům účtovány ceny včetně DPH. Při velkoobchodním odběru jsou produkty nabízeny bez DPH a za velkoobchodní ceny, které zahrnují přibližně 30% marži pro odběratele. Výrobní náklady se přitom pohybují na úrovni cca 60 % z velkoobchodní ceny, což umožňuje udržení zdravé provozní marže i v případě spolupráce s maloobchodními partnery.

Na zahraniční trhy, zejména na Slovensko, jsou ceny přepočítávány do eur, přičemž zůstává zachována základní cenová logika a úroveň cenové hladiny.

Cenová strategie Leatherly je nastavena tak, aby podpořila dlouhodobou udržitelnost podnikání, návratnost vstupní investice a stabilní vztahy s partnery. Kombinuje důraz na kvalitu, funkčnost a ruční zpracování s realistickým přístupem k možnostem cílové skupiny. Značka tak vytváří důvěryhodnou nabídku, která odpovídá hodnotám, na nichž je celý podnikatelský koncept postaven.

12.3 Distribuční kanály

Distribuce představuje jeden z klíčových prvků úspěšného podnikatelského modelu podniku Leatherly, neboť přímo ovlivňuje dostupnost výrobků pro koncové i velkoobchodní zákazníky. S ohledem na charakter sortimentu a cílové zákazníky je distribuční strategie nastavena tak, aby kombinovala přímé i nepřímé kanály, přičemž důraz je kladen na zachování vysoké míry kontroly nad prezentací značky a zákaznickou zkušeností. Distribuční strategie úzce navazuje na zvolenou komunikační i cenovou strategii a odráží celkovou filozofii značky, která staví na důvěře, řemeslné kvalitě a přímém kontaktu s uživateli.

12.3.1 Přímé distribuční kanály

Hlavním přímým distribučním kanálem bude vlastní e-shop dostupný na doméně www.leatherly.cz, který bude provozován prostřednictvím platformy Shoptet PROFI. Toto řešení umožňuje efektivní správu produktového katalogu, propojení s účetními a logistickými nástroji a také správu uživatelských účtů. Pro koncové zákazníky bude nákup možný i bez registrace, avšak registrovaní uživatelé získají přístup k přehledu objednávek a individualizovanému zákaznickému servisu. Pro maloobchodní odběratele bude zřízeno samostatné rozhraní s přístupem na základě registrace a ověření, které umožní zobrazení velkoobchodních cen.

E-shop bude dostupný v českém jazyce, avšak podporovány budou platby jak v korunách, tak v eurech, což usnadní nákup zákazníkům ze Slovenska. Předností této formy distribuce je nejen vyšší marže z každé transakce, ale i plná kontrola nad podobou značky a zákaznickým zážitkem, včetně detailů jako je balení, komunikace nebo servis.

Dalším přímým kanálem bude osobní prodej na veletrzích a akcích zaměřených na myslivost, kynologii a outdoor. Pravidelná účast je plánována na přibližně dvanácti víkendových regionálních akcích během jara a dvou hlavních celostátních veletrzích, jako je například Natura Viva. Tato forma přímého kontaktu se zákazníkem umožňuje nejen prezentaci produktů a získávání okamžité zpětné vazby, ale také budování důvěry a posílení brandu Leatherly jako autentické české značky.

Třetí přímý kanál tvoří cílené oslovování organizací a institucí, mezi které patří především myslivecké spolky, střelnice, bezpečnostní složky a kynologické kluby. Tyto subjekty mohou vystupovat nejen jako koncoví odběratelé, ale i jako zprostředkovatelé nebo partneři při dalším šíření povědomí o značce. Zároveň bude podnik usilovat o zapojení do veřejných zakázek menšího rozsahu, zejména v oblasti výstroje a vybavení pro bezpečnostní složky. Při navazování spolupráce bude kladen důraz na profesionální přístup, transparentní podmínky a možnost individuální cenové kalkulace pro institucionální odběratele.

12.3.2 Nepřímé distribuční kanály

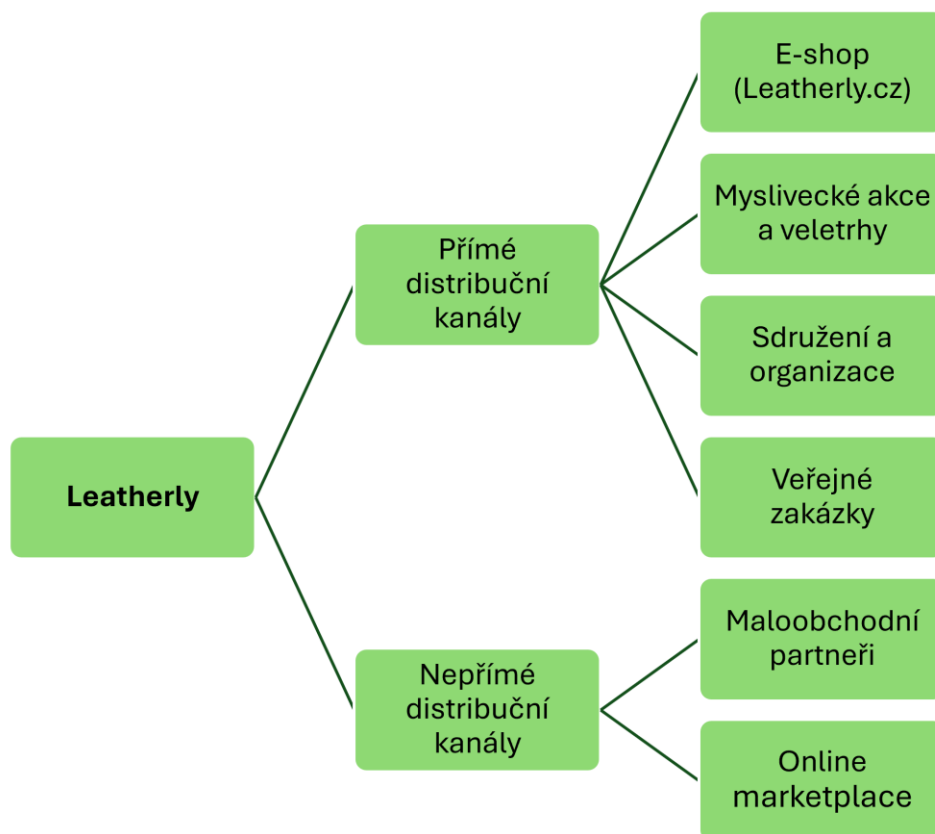
V oblasti nepřímých distribučních kanálů se počítá se spoluprací s vybranými maloobchodními partnery, především se specializovanými prodejny loveckých a outdoorových potřeb. Jedná se o prodejny s již zavedenou klientelou a odborným zázemím, které mohou nabídnout produkty Leatherly jako součást širšího sortimentu. Cenová politika vůči těmto partnerům bude vycházet z velkoobchodních ceníků s přibližně 30% marží, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole.

Za účelem oslovení relevantních partnerů bude využit přehled identifikovaných konkurenčních subjektů, který je uveden v analytické části práce (viz Příloha P I). Prioritou budou takové subjekty, které samy nevyrábějí, ale zaměřují se na prodej vybavení pro myslivost a volnočasové aktivity.

Dále se počítá také se zapojením produktů Leatherly na vybraných online marketplace platformách, jako je například Heureka. Tato forma distribuce bude sloužit spíše jako doplněk hlavních kanálů a prostředek pro zvýšení viditelnosti u zákazníků vyhledávajících produkty podle parametrů. Primárním kanálem však i nadále zůstane vlastní e-shop, jehož

prostřednictvím bude možné zachovat konzistenci značky a individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Následující znázornění shrnuje rozdělení přímých a nepřímých distribučních kanálů, které Leatherly využívá pro prodej svých produktů. Záměrem je zajistit širokou dostupnost výrobků při zachování kontroly nad značkou a zákaznickou zkušeností.



Obrázek 5 Přehled přímých a nepřímých distribučních kanálů

(zdroj: vlastní)

12.3.3 Logistika a expedice

Distribuce bude podpořena jednoduchým skladovým systémem využívajícím QR kódy pro efektivní vyskladnění. K odesílání zásilek budou využívány standardní přepravní služby jako je Zásilkovna, PPL, GLS a Česká pošta. Balíky budou označeny páskami s logem značky a přiložena bude děkovná kartička. Zákazník bude mít možnost přio objednat si dárkové balení za příplatek. Doba doručení bude obvykle 1–3 pracovní dny v rámci ČR a do 5 pracovních dnů na Slovensko. Zvláštní důraz bude kladen na zvládnutí sezónních špiček v období říjen–prosinec, které tvoří významnou část celoročního obrátu.

12.3.4 Výhled a rozvoj distribuční strategie

Distribuční strategie Leatherly je nastavena flexibilně, s důrazem na škálovatelnost do budoucna. Již od počátku je počítáno s expanzí na slovenský trh prostřednictvím přímé účasti na regionálních akcích, komunikace se slovenskými potenciálními partnery a možností placení objednávek eury. V dlouhodobějším horizontu se zvažuje možnost vstupu na trhy sousedních zemí, jako je Polsko, Rakousko, Německo nebo Maďarsko, zejména formou spolupráce s lokálními maloobchodními partnery.

Zároveň bude v dalších fázích rozvoje zvažováno využití nástrojů pro predikci poptávky a plánování výroby na základě reálných prodejních dat z jednotlivých kanálů. V případě nárůstu objemů bude možné uvažovat o zavedení CRM systému pro efektivnější správu vztahů se zákazníky a optimalizaci obchodních procesů. Všechny tyto kroky budou zvažovány s ohledem na finanční kapacitu podniku a míru růstu.

13 BUSINESS MODEL

Podnikatelský model podniku Leatherly je postaven na kombinaci tradičních hodnot, kvalitního řemeslného zpracování a efektivního propojení výrobních, distribučních a obchodních aktivit. Cílem je vytvořit udržitelný a ziskový model fungování, který zákazníkovi přináší jasnou hodnotu a firmě stabilní růst. Následující kapitola přehledně shrnuje klíčové složky tohoto modelu – od hodnotové nabídky přes partnery a zdroje až po příjmové mechanismy.

13.1 Hodnotová nabídka

Základní hodnotovou nabídkou značky Leatherly je dodání kvalitních, funkčních a prakticky využitelných výrobků z přírodních materiálů, které odpovídají potřebám myslivců, kynologů, sportovních střelců i členů bezpečnostních složek. Produkty Leatherly nejsou vnímány pouze jako zboží, ale jako výbava s konkrétním účelem, za kterou stojí dlouholeté zkušenosti z praxe a znalost prostředí, pro které jsou určeny.

Funkční hodnota produktů je postavena na jejich odolnosti v terénu, dlouhé životnosti a promyšlené konstrukci. Veškeré výrobky vycházejí z přímé zkušenosti s jejich používáním v reálných podmínkách – ať už jde o pouzdra, opasky nebo kynologické pomůcky. Klíčový důraz je kladen na praktičnost, jednoduché používání, kvalitní zpracování a spolehlivost i v náročném prostředí. Použitá hovězí kůže, dřevo, parohovina, kovové prvky a další materiály jsou vybírány s ohledem na pevnost, přírodní charakter a snadnou údržbu.

Emocionální a symbolická hodnota vychází ze zakotvení značky v tradici české myslivosti a respektu k řemeslu. Leatherly cílí na zákazníky, kteří si váží kvalitního provedení, ctí odkaz přírody a preferují hodnoty jako férovost, spolehlivost a ruční výrobu. Produkty nejsou vnímány jako spotřební zboží, ale jako výbava, která má uživateli sloužit po mnoho let. Významnou roli hraje i osobní vztah zákazníků k jejich výbavě – značka umožňuje individuální personalizaci výrobků (např. ražbou monogramu), čímž posiluje pouto mezi zákazníkem a produktem.

Estetická rovina značky se nese v duchu rustikálního stylu – tedy důrazu na přírodní materiály, zemité tóny, autentický vzhled a řemeslné zpracování bez zbytečné stylizace. Značka se neprofiluje jako luxusní, ale jako poctivá a cenově přístupná česká alternativa k průmyslově vyráběným výrobkům, přičemž vizuální identita podtrhuje vztah k přírodě, tradici a praktičnosti.

Zákaznická zkušenost staví na osobním přístupu a jednoduchosti nákupu. Možnost nákupu bez registrace, přehlednost e-shopu, rychlé dodání (1–3 dny) a zákaznická podpora formou e-mailu i telefonu jsou standardem. Každá objednávka je pečlivě zabalena a obsahuje děkovnou kartičku, přičemž zákazník má možnost volit i dárkové balení. Značka staví na transparentní komunikaci, ochotě přizpůsobit se individuálním požadavkům a férovém přístupu i při řešení reklamací či úprav.

Dlouhodobá hodnota vztahu se zákazníkem spočívá v tom, že Leatherly neprodává pouze jednotlivé výrobky, ale buduje důvěru. Výrobky jsou koncipovány tak, aby tvořily ucelenou výbavu a přirozeně motivovaly k opakovaným nákupům, např. formou doplnění výstroje, kdy zákazník pořizuje další produkt ze stejné série (např. vodítko k obojku), nebo v rámci postupného budování ucelené výbavy. Výrobky Leatherly jsou často navrhovány jako součást funkčních setů, které lze nakupovat samostatně podle individuálních potřeb uživatele. Do budoucna se počítá i s možností servisu, individuálních úprav a limitovaných sérií.

Hlavní konkurenční výhodou Leatherly je kombinace kvalitního řemeslného zpracování, použití osvědčených přírodních materiálů a hlubokého porozumění reálným potřebám cílové skupiny. Hodnota produktu tak nevychází z umělé stylizace nebo image, ale z praktického užitku, spolehlivosti a férového přístupu ke každému zákazníkovi.

13.2 Klíčoví partneři a dodavatelé

Pro úspěšné fungování podniku Leatherly je nezbytné vytvořit síť stabilních a spolehlivých partnerů, kteří umožní zajištění kvalitních vstupních materiálů, provozního zázemí i logistické podpory. Podnik přitom klade důraz na dlouhodobou spolupráci postavenou na důvěře, transparentních podmínkách a vzájemné flexibilitě. Klíčoví partneři jsou rozděleni do tří hlavních skupin – dodavatelé surovin, provozně-technologičtí partneři a odběratelští partneři.

Dodavatelé surovin a materiálů tvoří základní pilíř podnikání Leatherly. Hlavním dodavatelem hovězí kůže je společnost KUMO s.r.o., tradiční česká koželužna se sídlem v obci Jablunka, která přímo sousedí s Ratiboří, kde se nachází provozovna Leatherly. Tato geografická blízkost výrazně usnadňuje logistiku a přispívá k flexibilitě zásobování. Výběr tohoto dodavatele vychází ze zkušeností s předchozí spoluprací v rámci širšího rodinného podnikání a byl realizován s ohledem na vysokou kvalitu zpracování, výhodné cenové

podmínky a dlouhodobou spolehlivost dodávek. Vzhledem k těmto parametrům nebyla v rámci přípravného období prováděna širší komparativní analýza trhu.

Dalším specifickým materiálem využívaným při výrobě je parohovina, která slouží k výrobě dekorativních či funkčních prvků u vybraných produktů. Tento materiál je získáván prostřednictvím aktivního výkupu jeleních shozů nejčastěji od jednotlivých soukromých hajných, zpravidla v malém množství. Jedná se o poměrně nedostatečný a ceněný materiál, proto je nakupován průběžně na sklad, vždy v závislosti na momentálně výhodných podmínkách. Výkup probíhá v celku – ve formě neopracovaných jeleních shozů.

Mezi další komponenty, které jsou odebírány dle aktuální potřeby, patří například opaskové přezky, kovové šrouby, nýty, raznice, výrobní formy, šicí nitě, lepidla určená pro práci s kůží, barviva či impregnace. Část těchto položek pochází od českých dodavatelů a část je objednáвана ze zahraničí, zejména z Německa nebo Polska. Rozhodujícími faktory jsou dostupnost, kompatibilita s výrobním procesem a také cena.

Provozně-technologickým partnerem v počáteční fázi fungování podniku je podnikatelský subjekt, s nímž je sdíleno základní provozní zázemí. Tento partnerský podnik poskytuje Leatherly nejen fyzické prostory, ale také vybrané technické vybavení (např. výsekové lisy, štípačky na kůži nebo šicí stroje) a v případě potřeby i dílčí asistenci při výrobních činnostech. Součástí spolupráce je rovněž možnost čerpání know-how v oblasti zpracování přírodních materiálů a organizace výroby. Leatherly však od počátku funguje jako samostatný a nezávislý podnik, který je plně odpovědný za své procesy, produkty i obchodní výsledky.

Obchodní a distribuční partneři představují třetí kategorii, přičemž naprosto zásadní roli zde hrají specializované maloobchodní prodejny, které odebírají zboží ve velkoobchodním režimu a zároveň přispívají k budování povědomí o značce Leatherly. Tyto subjekty tvoří drtivou většinu externích odběratelů a jsou považovány za klíčový distribuční kanál, jehož rozvoj bude v počáteční fázi rozvoje podniku prioritou. Spolupráce je založena na B2B vztazích, s předem stanovenými podmínkami a maržemi dle velkoobchodního ceníku.

Vedle toho jsou navazovány vztahy i s dalšími organizacemi a institucemi, jako jsou myslivecká sdružení, okresní myslivecké spolky, střelnice, lovecké kluby, kynologické organizace nebo sbory dobrovolných hasičů a další bezpečnostní složky, které mohou zboží odebírat formou jednorázových nebo pravidelných zakázek. Tyto subjekty mohou působit nejen jako odběratelé, ale i jako partneři při šíření značky v komunitním a odborném

prostředí. Vztahy s nimi jsou budovány individuálně, s důrazem na férové jednání, osobní přístup a možnost individuální cenové kalkulace.

Do budoucna se předpokládá rozšiřování partnerské sítě v návaznosti na rozvoj podniku. Primární snahou bude posílit spolupráci s maloobchodními partnery v Česku a na Slovensku, a postupně navazovat kontakt s možnými zahraničními distributory. Přestože v současné době není plánováno zapojení externího investora, zůstává tato možnost v delším časovém horizontu otevřená, zejména s ohledem na případné navyšování kapacit nebo vstup na nové trhy.

13.3 Klíčové zdroje a činnosti

Pro stabilní fungování podniku Leatherly je nezbytné disponovat odpovídajícím zázemím pro výrobu, základním technickým vybavením a spolehlivými dodavatelskými vztahy. Výroba je realizována v pronajatých prostorách partnerského podniku, kde je k dispozici nezbytné technologické minimum – například štípačka na kůži, šicí stroj nebo výsekový lis. Pro skladování výrobků je využíván jednoduchý systém značení s QR kódy, který umožňuje přehlednou evidenci zásob a efektivní expedici.

Vedle hmotných zdrojů představuje zásadní prvek rozvoje firmy také know-how v oblasti zpracování přírodních materiálů. Leatherly, přestože jako značka nově vzniká, staví na praktických zkušenostech získaných díky úzké spolupráci s partnerským podnikem působícím ve stejném segmentu. Tento kontakt umožnil hlubší porozumění výrobním procesům i specifickým potřebám myslivecké a kynologické komunity.

Lidské zdroje tvoří tým pěti pracovníků, který je přizpůsoben aktuálním výrobním kapacitám a potřebám. Detailní personální struktura je popsána v následující kapitole. Řízení podniku, zákaznický servis a administrativní činnosti jsou v počáteční fázi zajišťovány zakladatelem.

Mezi klíčové činnosti podniku patří zejména ruční výroba produktů z přírodní kůže, jejich kompletace, finální úpravy a balení. Nedílnou součástí provozu je rovněž komunikace se zákazníky, správa objednávek a příprava expedice. V menší míře se podnik věnuje také vývoji nových výrobků a přizpůsobování sortimentu na základě zpětné vazby z trhu.

13.4 Příjmové modely

Příjmová struktura podniku Leatherly je postavena na kombinaci přímého a nepřímého prodeje s důrazem na efektivní využití vlastního e-shopu. Ten představuje hlavní zdroj příjmů, přičemž slouží jak koncovým zákazníkům, tak maloobchodním partnerům v režimu B2B. Doplnkovým kanálem je osobní prodej na specializovaných veletrzích a regionálních akcích, které vedle samotného prodeje plní i funkci propagační.

Další příjmovou složku představují zakázky realizované pro instituce, zejména pro bezpečnostní složky, kynologické organizace a myslivecké spolky. Tyto zakázky mají často opakující se charakter a představují stabilní doplněk k hlavním prodejním kanálům. Samostatnou linií je rovněž personalizace produktů, nabízená za příplatek na základě individuálních požadavků zákazníka. Celková příjmová strategie je nastavena tak, aby byla diverzifikovaná, stabilní a zároveň škálovatelná s ohledem na budoucí růst firmy.

13.5 Lean Canvas

Pro shrnutí klíčových aspektů podnikatelského modelu společnosti Leatherly, s.r.o., byla využita metoda Lean Canvas. Tento přístup umožňuje rychlé a přehledné zobrazení základních stavebních prvků podnikání, které společně tvoří ucelený pohled na navržený byznys model. Lean Canvas je obzvláště vhodný pro začínající podniky, neboť klade důraz na zákazníka, hodnotovou nabídku a efektivní způsoby validace a růstu.

Zvolená struktura se skládá z devíti navzájem provázaných oblastí, které pokrývají jak zákaznické segmenty, problémovou oblast a řešení, tak i distribuční cesty, příjmový model, strukturu nákladů a konkurenční výhodu. Vizuální zpracování Lean Canvasu je připojeno jako příloha P 3.

Z pohledu podniku Leatherly, s.r.o., je podnikatelský model postaven na reakci na nedostatek kvalitních, funkčních a cenově dostupných loveckých potřeb z lokální produkce. Nabízené řešení spočívá v ruční výrobě loveckého vybavení z českých přírodních materiálů s důrazem na tradici, funkčnost a detail. Cílovými zákazníky jsou především aktivní myslivci, kynologové, specializované obchody a státní instituce.

Unikátní hodnotovou nabídku tvoří spojení tradičního řemesla s praktickými zkušenostmi z myslivecké praxe, přičemž značka staví na své autentičnosti a komunitním propojení zakladatele. Distribuce je zajištěna především prostřednictvím vlastního e-shopu, spolupráce s maloobchodními partnery a účasti na odborných akcích. Cenový model

zahrnuje jak přímý prodej koncovým zákazníkům, tak velkoobchodní a institucionální objednávky. Struktura nákladů odpovídá charakteru malé řemeslné výroby, využívající repase strojů a sdílené prostory.

Zvláštní důraz je kladen na indikátory výkonnosti, mezi které patří zejména opakované objednávky, míra konverze v e-shopu a podíl produktů s personalizací. První zákazníci budou osloveni zejména prostřednictvím osobních kontaktů v rámci myslivecké komunity a partnerských prodejen, čímž si firma vytvoří první zákaznickou základnu.

Takto sestavený Lean Canvas poskytuje výstižné a logicky strukturované shrnutí podnikatelského modelu, které je v souladu s reálnými předpoklady, potřebami cílového trhu i strategickými cíli firmy Leatherly, s.r.o.

14 PERSONÁLNÍ STRUKTURA

Personální zajištění výroby a provozu je jedním z klíčových předpokladů úspěšného fungování značky Leatherly, s.r.o. Vzhledem k povaze ruční výroby, omezené velikosti provozu a důrazu na kvalitu je struktura firmy nastavena efektivně, s jasně vymezenými rolmi a odpovědnostmi. V této kapitole je popsáno, jaké pracovní pozice budou obsazeny, jak bude organizována kontrola kvality, které činnosti budou zajišťovány interně a které externě, a jak bude nastavena základní mzdová struktura a motivace zaměstnanců.

14.1 Potřebné pracovní pozice

Výrobní tým společnosti Leatherly, s.r.o. bude při spuštění provozu tvořen pěti zaměstnanci. Cílem je nastavit procesy tak, aby každý člen týmu plnil více úkolů a tím se zvyšovala flexibilita, soběstačnost a efektivita výroby.

V počáteční fázi bude většina administrativních, účetních a provozních činností zajišťována přímo jednatelem společnosti. Kromě strategického řízení a rozhodování bude mít jednatel na starosti také vedení účetnictví, komunikaci s úřady, evidenci objednávek, koordinaci dodávek, řízení cash flow a správu e-shopu. Vzhledem k velikosti firmy a fázi rozjezdu by nebylo efektivní tyto úkoly delegovat na samostatné pracovní pozice.

Významnou podporou jednatele bude asistentka výroby, jejíž činnost bude kombinací skladového hospodářství, operativní logistiky a zákaznické podpory. Asistentka bude zodpovědná za správu skladu hotových výrobků, přípravu a balení objednávek, komunikaci s dopravci a zákazníky a také za základní administrativní výpomoc. Zároveň bude plnit roli druhého kontrolního článku – každý výrobek projde před zařazením do skladu vizuální kontrolou právě asistentky. Tento model umožní optimalizovat mzdové náklady, zachovat vysokou míru přehledu o chodu firmy a pružně reagovat na potřeby zákazníků v prvních měsících provozu.

Hlavní postavou provozu bude vedoucí výroby, který bude zodpovědný za přípravu vstupních materiálů (např. řezání kůže), rozdělování práce ostatním zaměstnancům, koordinaci plynulosti výroby, kontrolu kvality a správu skladu surovin. Současně bude dohlížet na funkčnost strojního vybavení, kvalitu výstupů a celkový chod výroby.

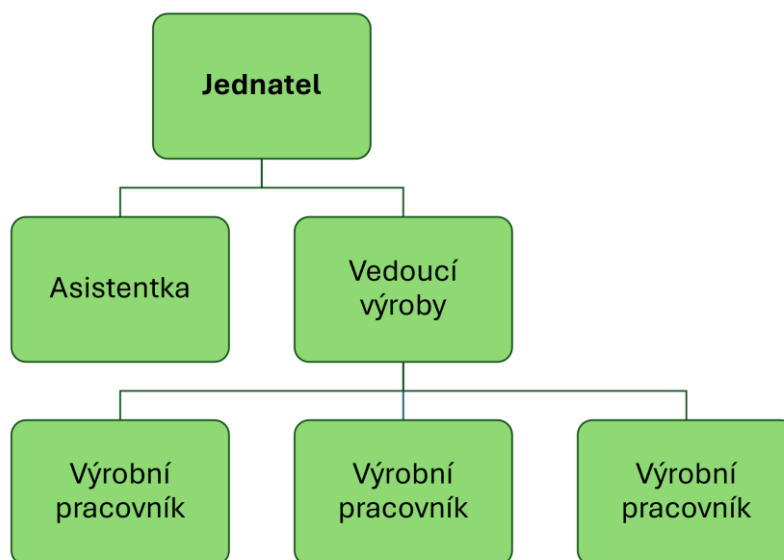
Výrobní část týmu doplní tři pracovníci, kteří budou každý zodpovědní za konkrétní skupiny výrobků. Každý z těchto pracovníků bude plnit více úkolů – od šití a barvení přes

impregnaci až po kompletaci a finální úpravy. Díky tomu bude každý zaměstnanec znát celý výrobní cyklus svých produktů a bude plně zodpovědný za jejich kvalitu.

Každý hotový výrobek bude na skrytém místě označen iniciálami zaměstnance, který jej dokončil. Tento jednoduchý systém umožní zpětnou dohledatelnost v případě reklamací a zvyšuje odpovědnost jednotlivých pracovníků za kvalitu své práce.

Všichni zaměstnanci budou v počáteční fázi zaměstnání na zkrácený úvazek. Pracovní doba bude nastavena jako flexibilní a její rozsah se bude odvíjet od aktuálního množství zakázek, sezónních výkyvů a celkového objemu poptávky. Tento přístup umožní lépe řídit mzdové náklady v počáteční fázi podnikání a zároveň zachovat provozní efektivitu i v obdobích s nižším zatížením výroby. V případě trvale vyšší poptávky bude pracovní doba navýšena dle potřeby.

Do budoucna se uvažuje o zapojení pracovníků na dohodu o pracovní činnosti (DPČ) pro rutinní a nenáročné činnosti, jako je balení, etiketování nebo třídění výrobků. Tyto činnosti nevyžadují odborné dovednosti ani přímou odpovědnost za kvalitu, a proto bude efektivnější je delegovat na brigádníky. Odborní zaměstnanci se tak budou moci plně soustředit na kvalifikované výrobní úkony.



Obrázek 6 Organizační struktura při zahájení provozu

(zdroj: vlastní)

14.2 Outsourcing

Vzhledem k malé velikosti podniku a důrazu na kontrolu nákladů využívá Leatherly, s.r.o. pouze omezený rozsah outsourcingu. Většina činností je zajišťována interně, a to buď zaměstnanci, nebo přímo jednatelem.

Externě jsou zadávány pouze technicky nebo provozně specifické úkoly, které není efektivní řešit vlastními silami. Konkrétně se jedná o servis a seřízení strojního vybavení, elektrikářské práce a úklid dílny a administrativních prostor. V případě potřeby může být externě zajištěno také grafické zpracování marketingových materiálů nebo jednorázové legislativní či daňové konzultace.

Podnik neplánuje outsourcing rozšiřovat. Naopak, cílem je dlouhodobě udržet co nejvyšší míru soběstačnosti a zachovat přímou kontrolu nad kvalitou a efektivitou všech klíčových procesů.

14.3 Mzdová struktura a způsob odměňování

Mzdové náklady představují jednu z klíčových složek provozních výdajů společnosti Leatherly, s.r.o. Odměňování zaměstnanců je nastaveno tak, aby odráželo charakter vykonávané práce, podporovalo odpovědnost a zároveň motivovalo k efektivnímu výkonu.

V rámci podniku jsou uplatňovány dva typy mezd – časová a úkolová. Úkolová mzda je přiřazena třem výrobním pracovníkům, jejichž činnosti jsou převážně rutinní, snadno měřitelné a vykazují nižší riziko fatálních chyb. Tento systém umožňuje přímé navázání výdělku na výkon a motivuje zaměstnance k vyšší produktivitě.

Naopak vedoucí výroby a asistentka jsou odměňováni formou časové mzdy, a to z důvodu charakteru jejich práce. U těchto pozic je klíčový důraz na důslednost, dohled, precizní provedení a koordinaci více aktivit, které nelze jednoduše kvantifikovat. Z tohoto důvodu by použití úkolové mzdy mohlo negativně ovlivnit kvalitu výkonu a vést k nežádoucí preferenci rychlosti před odpovědností. V případě asistentky navíc nelze vzhledem k rozmanitosti činností vůbec efektivně stanovit úkolové jednotky.

Přehled mzdových nákladů dle jednotlivých pracovních pozic je uveden v následující tabulce. Tabulka zohledňuje hrubou měsíční i roční mzdu a rozlišuje mezi časovou a úkolovou mzdou podle charakteru vykonávané činnosti. Uvedené úkolové mzdy představují průměrný odhad na základě předpokládaného objemu práce a výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Tabulka 7 Mzdová struktura zaměstnanců při spuštění provozu

Pozice	Typ mzdy	Hrubá měsíční mzda (Kč)	Hrubá roční mzda (Kč)
Asistentka	časová	27 000	324 000
Vedoucí výroby	časová	32 000	384 000
Výrobní pracovník 1	úkolová	23 000	276 000
Výrobní pracovník 2	úkolová	23 000	276 000
Výrobní pracovník 3	úkolová	23 000	276 000
Celkem		128 000	1 536 000

(zdroj: vlastní)

Zaměstnanci mají nárok také na vybrané benefity, mezi které patří stravenky, sleva na výrobky a naturální odměny formou produktů zdarma či různých relaxačních pobytů. Do budoucna se zvažuje i možnost vyplácení třináctého platu v návaznosti na hospodářské výsledky podniku.

15 MAJETKOVÁ STRUKTURA

Majetková struktura podniku Leatherly, s.r.o., odráží charakter malovýrobního provozu s vysokou mírou efektivity, sdílených zdrojů a důrazem na minimalizaci zbytečných výdajů při zachování funkčního a profesionálního zázemí. Cílem této kapitoly je představit klíčové oblasti, do kterých směřují počáteční investice, rozdělení majetku podle způsobu užívání a způsoby jeho financování.

15.1 Počáteční investice a její rozdělení

Pro rozjezd podnikatelského záměru Leatherly, s.r.o., je plánována počáteční investice ve výši 1 000 000 Kč, která bude zcela financována z vlastních zdrojů zakladatele. Výše této částky byla stanovena jako minimum pro zajištění základních podmínek výroby, provozu a uvedení značky na trh. Cílem je vytvořit funkční a efektivní výrobní základnu bez závislosti na externím financování, čímž bude posílena důvěryhodnost a nezávislost podniku v jeho počáteční fázi.

Investice zahrnuje náklady na pořízení repasovaných strojů, počáteční zásoby materiálu, vybudování a provoz e-shopu, základní marketingové aktivity a zajištění provozního zázemí. Součástí rozpočtu je také vyčlenění prostředků na nenadálé výdaje. Detailní přehled investice je uveden v následující tabulce.

Tabulka 8 Zakladatelský rozpočet společnosti

Položka	Částka (Kč)
Repasované stroje a základní výrobní vybavení	300 000
Pořízení počátečních zásob materiálu	200 000
Vývoj a provoz e-shopu (Shoptet – tarif PROFI)	50 000
Marketing a branding (etikety, focení, grafika)	80 000
Provozní vybavení dílny a skladu (stoly, regály)	70 000
Rezerva na nenadálé výdaje	100 000
Celkem	800 000

(zdroj: vlastní)

Složení rozpočtu odráží konzervativní přístup ke kapitálovým výdajům a důraz na efektivní využití prostředků. Výběr repasovaných strojů a sdíleného zázemí snižuje vstupní investici,

aniž by byla ohrožena kvalita výrobního procesu. Rezerva pro nečekané náklady zajišťuje pružnost v případě nenadálých událostí v úvodních měsících provozu.

Zakladatelský rozpočet tvoří základní rámec pro následující kapitolu, kde budou rozpracovány provozní výdaje a finanční plán podniku.

15.2 Typ a využití majetku

Majetek společnosti Leatherly, s.r.o., je strukturován tak, aby odpovídal potřebám menšího výrobního podniku v počáteční fázi rozvoje. Kombinuje účelně zvolený dlouhodobý majetek s provozními prostředky, které umožňují efektivní výrobu bez nadměrného zatížení kapitálu. Převážná část majetku je pořizována jako repasovaná či využívána ve sdílené formě, což umožňuje optimalizovat vstupní náklady při zachování požadované funkčnosti.

Dlouhodobý hmotný majetek

Základ výrobního zázemí tvoří čtyři klíčová zařízení: lis, štípačka na kůži, šicí stroj a řezačka pásů. Tyto stroje budou pořízeny v repasované podobě, čímž se významně sníží vstupní investice, doba návratnosti i náklady na údržbu. Výrobní prostory budou dále vybaveny standardním dílenským a skladovým nábytkem – pracovními stoly, regály, osvětlením a základním technickým zázemím. Výběr této formy majetku reflektuje snahu o maximální efektivitu při zachování plné funkčnosti a kvality výstupu.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Nehmotnou složku tvoří zejména provozní a technologické prvky spojené s online obchodem. E-shop bude provozován na platformě Shoptet s tarifem PROFI předplaceným na dva roky. Součástí této položky je také doména, zřízení profesionálních e-mailových schránek a základní grafické zpracování branding. Využití hotového řešení namísto vývoje na míru bylo zvoleno z důvodu rychlosti implementace, nízkých nákladů a dostatečné funkčnosti pro potřeby začínající firmy.

Sdílený a pronajatý majetek

Společnost Leatherly bude využívat výrobní a skladové prostory ve formě sdíleného zázemí v rámci spolupráce s partnerským podnikem. Tento model výrazně snižuje potřebu vlastního investičního majetku a zároveň umožňuje pružné rozšíření aktivit v případě budoucí expanze. Nájem je sjednán za zvýhodněných podmínek a odpovídá reálným tržním standardům.

Zásoby a provozní majetek

Součástí majetkové struktury jsou také počáteční zásoby kůže, dřeva, parohoviny, kovových komponentů a dalších materiálů, které tvoří základní vstupní suroviny pro výrobu. Materiál je skladován s cílem zajistit plynulost provozu i v případě sezónních výkyvů. Provozní část majetku doplňují obalové materiály, čisticí a pracovní pomůcky, které slouží k zajištění plynulého chodu výroby i logistiky.

15.3 Financování investice

Počáteční investice do rozjezdu společnosti Leatherly, s.r.o., je plně financována z vlastních zdrojů zakladatele. Celková částka ve výši 1 000 000 Kč pokrývá jak náklady na vybavení, zásoby a provozní zázemí, tak i rezervu na nenadálé výdaje v úvodní fázi podnikání.

Volba vlastního financování je výsledkem snahy o zachování plné kontroly nad rozvojem podniku, minimalizaci externího vlivu a snížení rizik spojených se zadlužením. Absence splátek úvěrů či závazků vůči investorům umožní podniku flexibilně reagovat na potřeby trhu, soustředit veškeré zdroje do budování značky a zajistit si lepší finanční stabilitu v prvních kritických měsících provozu.

Vzhledem ke konzervativnímu nastavení podnikatelského plánu a důrazu na efektivní využívání zdrojů se v první fázi nepočítá s využitím externího financování. Do budoucna však podnik připouští možnost částečného rozšíření kapacit prostřednictvím reinvestice dosaženého zisku, případně cíleného vstupu strategického partnera, pokud by to bylo nezbytné pro expanzi na nové trhy nebo rozšíření výrobního sortimentu.

Finanční nezávislost v počáteční fázi je vnímána jako klíčový faktor pro dosažení stabilního růstu, budování důvěryhodnosti značky a udržení vysoké kvality výroby bez vnějšího tlaku na krátkodobé ekonomické výsledky.

16 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán představuje klíčovou část podnikatelského záměru společnosti Leatherly, s.r.o., neboť slouží k ověření ekonomické realizovatelnosti projektu a zhodnocení jeho dlouhodobé udržitelnosti. Jeho cílem je stanovit očekávané náklady a výnosy podniku, odhadnout výši potřebné počáteční investice, posoudit plánovanou rentabilitu a zajistit finanční stabilitu v počáteční fázi podnikání.

Plán vychází z reálných tržních podmínek a zohledňuje specifika odvětví výroby loveckých potřeb, včetně sezónních výkyvů poptávky a předpokládaného růstu vstupních nákladů v následujících letech. Finanční plán je zpracován pro první rok činnosti (2026) a obsahuje rovněž predikci vývoje hospodaření společnosti v následujících dvou letech, tedy na roky 2027 a 2028.

16.1 Úvod do finančního plánu

Finanční plán Leatherly, s.r.o. je sestaven s cílem realisticky odhadnout všechny klíčové finanční ukazatele v období rozjezdu podniku. Hlavním účelem je identifikovat výši počátečních investic, stanovit očekávané provozní náklady a výnosy, vyhodnotit schopnost podniku generovat zisk a zajistit plynulou správu cash flow v prvních měsících provozu.

Součástí plánu je podrobná analýza fixních a variabilních nákladů, odhad ročních tržeb podle jednotlivých kategorií sortimentu, kalkulace prodejních cen reprezentativního výrobku, výpočet výsledku hospodaření a plánování cash flow za první měsíc činnosti. Dále je zahrnuta predikce vývoje hlavních finančních ukazatelů v následujících letech, která reflektuje očekávaný růst tržeb, postupný nárůst nákladů a udržení rentability.

Finanční plán je zpracován na základě konzervativních odhadů a vychází ze specifík trhu loveckých potřeb v České republice a na Slovensku. Vzhledem k zaměření společnosti na segment kvalitních produktů z přírodních materiálů a na postupné budování značky je předpokládán stabilní růst poptávky a tím i tržeb v dalších letech.

16.2 Výpočet ročních fixních nákladů

Fixní náklady představují tu část nákladové struktury podniku, která není přímo ovlivněna objemem výroby ani tržbami. Jejich výše zůstává relativně stabilní bez ohledu na aktuální úroveň produkce a tvoří základní položku, kterou je nezbytné pravidelně hradit i při kolísání

poptávky. Zajištění dostatečného krytí fixních nákladů je proto klíčovým předpokladem finanční stability podniku Leatherly, s.r.o.

Fixní náklady podniku zahrnují zejména výdaje spojené s nájmem výrobních a skladových prostor, nájmem výrobních strojů, spotřebou energií, mzdovými náklady administrativních pracovníků, marketingovými a administrativními náklady, pojištěním majetku a odpovědnosti a ostatními provozními výdaji.

Výše ročních fixních nákladů byla stanovena na základě realistických odhadů nákladů v regionu Valašska, přičemž byly zohledněny současné cenové hladiny nájmu, cen energií a mzdových úrovní v oboru výroby a prodeje loveckých potřeb.

Podrobné rozdělení jednotlivých položek fixních nákladů za rok 2026 je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 9 Výpočet fixních nákladů v roce 2026

Položka	Částka (Kč/rok)
Nájem výrobních a skladových prostor	120 000
Nájem výrobních strojů	60 000
Energie	100 000
Mzdové náklady (časové)	708 000
SP a ZP (24,8 % a 9 %)	239 304
Marketingové náklady	60 000
Administrativní náklady	30 000
Pojištění majetku a odpovědnosti	10 000
Ostatní fixní provozní výdaje a rezervy	20 000
Celkem fixní náklady	1 347 304

(zdroj: vlastní)

16.3 Výpočet ročních variabilních nákladů

Variabilní náklady tvoří tu část nákladové struktury podniku, která se přímo odvíjí od objemu výroby a prodaného sortimentu. Jejich výše roste nebo klesá v závislosti na počtu zhotovených výrobků, a proto je nezbytné s nimi při sestavování finančního plánu detailně pracovat.

Do variabilních nákladů Leatherly, s.r.o. patří především náklady na základní materiál potřebný k výrobě loveckých potřeb, pomocný materiál, úkolové mzdy výrobních pracovníků včetně souvisejících odvodů na sociální a zdravotní pojištění, náklady na obalový materiál a výdaje spojené s údržbou výrobních strojů. Vzhledem k charakteru výroby zaměřené na ruční zpracování přírodních materiálů tvoří spotřeba materiálu a úkolové mzdy nejvýznamnější položky v rámci celkových variabilních nákladů.

Výpočet ročních variabilních nákladů vychází z plánovaného objemu výroby a z předpokládané spotřeby jednotlivých druhů materiálu na jeden výrobek. Výchozím bodem byly stanovené normativy spotřeby materiálu, kalkulované mzdy za vyrobené kusy a reálné odhady cen vstupů pro rok 2026. Podrobný rozpis ročních variabilních nákladů Leatherly, s.r.o. je uveden v následující tabulce.

Tabulka 10 Výpočet variabilních nákladů v roce 2026

Položka	Částka (Kč/rok)
Spotřeba materiálu	1 000 000
Pomocný materiál	150 000
Ochranné pomůcky	25 000
Obalový materiál	50 000
Kancelářské potřeby	5 000
Mzdové náklady (úkolové)	828 000
SP a ZP (24,8 % a 9 %)	279 864
Náklady na prodané zboží	300 000
Údržba strojů a opravy	50 000
Celkem variabilní náklady	2 687 864

(zdroj: vlastní)

16.4 Přehled celkových ročních nákladů

Celkové roční náklady společnosti Leatherly, s.r.o. v prvním roce činnosti představují součet všech fixních a variabilních nákladů. Výše těchto nákladů byla stanovena na základě předchozích výpočtů a odráží předpokládaný rozsah výroby, provozních aktivit a nutné investice do marketingové podpory a administrativního zabezpečení.

Fixní náklady tvoří zejména výdaje na nájem prostor, nájem strojů, energie, administrativní a marketingové služby, pojištění a základní personální zajištění chodu firmy.

Variabilní náklady zahrnují přímé náklady na materiál, úkolové mzdy výrobních pracovníků včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění, pomocné materiály, obalové materiály a údržbu výrobních zařízení.

Souhrn celkových ročních nákladů pro rok 2026 je uveden v následující tabulce. Tento přehled tvoří základ pro výpočet výsledku hospodaření a hodnocení finanční stability podniku v prvním roce jeho fungování.

Tabulka 11 Přehled celkových ročních nákladů v roce 2026

Položka	Částka (Kč/rok)
Celkem variabilní náklady	2 687 864
Celkem fixní náklady	1 347 304
Celkem náklady	4 035 168

(zdroj: vlastní)

16.5 Odhad ročních tržeb a sezónnost

Odhad ročních tržeb společnosti Leatherly, s.r.o. vychází z plánovaného objemu výroby a očekávaných velkoobchodních cen jednotlivých produktových kategorií. Výchozím bodem pro výpočet je předpoklad pravidelného odběru zboží velkoobchodními partnery, přičemž maloobchodní prodeje a přímý prodej koncovým zákazníkům nejsou v základním scénáři finančního plánu zohledněny. Případné příjmy z těchto kanálů budou vnímány jako dodatečný zdroj příjmů nad rámec plánu. Tedy počítáme spíše s pesimistickým scénářem.

Odhad tržeb byl sestaven na základě předpokládaného prodeje primárního sortimentu, zejména kožených opasků, pouzder na zbraně, vodítek a obojků pro psy, doplněného o vybrané položky pro hasiče a myslivce. Stanovené tržby vycházejí z velkoobchodních cen bez DPH a reflektují průměrné odběrové množství a standardní velkoobchodní marži.

Zásadní roli při odhadu sehrály zkušenosti z partnerského podniku, který v obdobném segmentu dlouhodobě působí. Jeho reálná data o skladbě sortimentu, úrovni velkoobchodních cen a sezónním rozložení poptávky poskytla spolehlivý základ pro konstruování finančního modelu Leatherly. Díky tomuto zázemí bylo možné sestavit kvalifikovaný a realistický výhled tržeb, který odpovídá reálným možnostem nového podniku při využití existující infrastruktury a know-how.

Při plánování tržeb byla zohledněna sezónnost typická pro segment loveckých potřeb. Nejvyšší poptávka se očekává v období od září do prosince, kdy vrcholí lovecká sezóna a zároveň dochází k intenzivnějšímu nákupu vánočních dárků. Naopak v zimních měsících (leden až březen) a v průběhu letních prázdnin (červenec a srpen) je poptávka tradičně nižší.

Plánované rozložení tržeb v průběhu roku je uvedeno v následujících tabulkách, přičemž celkový roční objem tržeb pro rok 2026 je odhadován na 6 000 000 Kč při prodeji výhradně prostřednictvím velkoobchodních kanálů.

Tabulka 12 Odhad ročních tržeb pro rok 2026

Položka	Částka (Kč/rok)
Lovecké potřeby	2 300 000
Kynologické potřeby	2 000 000
Oděvní doplňky	1 000 000
Hasičské potřeby	100 000
Rybářské potřeby	25 000
Zakázková výroba	75 000
Státní zakázky a instituce	500 000
Celkem tržby	6 000 000

(zdroj: vlastní)

Tabulka 13 Sezónní rozložení tržeb

Měsíc	Odhad tržeb (Kč)
Leden	300 000
Únor	300 000
Březen	300 000
Duben	300 000
Květen	450 000
Červen	450 000
Červenec	350 000
Srpen	350 000
Září	700 000
Říjen	800 000
Listopad	900 000
Prosinec	800 000
Celkem tržby	6 000 000

(zdroj: vlastní)

16.6 Orientační kalkulace ceny produktu

Vzhledem k širokému produktovému portfoliu společnosti Leatherly, s.r.o. je v této části uveden pouze orientační vzorový příklad kalkulace pro reprezentativní výrobek – kožený opasek. Tento modelový příklad slouží výhradně k ilustraci postupu stanovení prodejní ceny a tvorby marže pro jednotlivé typy odběratelů, tedy velkoobchodní partnery, maloobchodní prodejce a koncové zákazníky.

Výchozím bodem kalkulace je stanovení přímých výrobních nákladů na jednotku výrobku, které zahrnují spotřebu materiálu, úkolovou mzdu a přímé výrobní režie. K těmto nákladům je následně připočten přiměřený podíl na pokrytí fixních nákladů a požadovaná marže. Výsledkem je velkoobchodní prodejní cena bez DPH, ze které se dále odvozují ceny pro maloobchodní prodejce a koncové zákazníky.

Pro ilustraci struktury výrobních vstupů použitých v kalkulaci koženého opasku je v následující tabulce uveden přehled základních nákladových položek.

Tabulka 14 Složení výrobních vstupů
koženého opasku

Položka
Hovězí kůže (1 ks)
Lihová barva (100 g)
Prostředek na leštění (100 g)
Neutrální barva (100 g)
Nit (150 cm)
Přezka (1 ks)
Opaskové šrouby (3 ks)
Mzdové náklady (úkolová)
Poměrné fixní náklady

(zdroj: vlastní)

Následně je provedena orientační kalkulace nákladů, výrobní ceny a prodejních cen pro různé distribuční kanály. Je třeba zdůraznit, že tato kalkulace má pouze ilustrativní charakter a slouží k demonstraci postupu stanovení cen, nikoliv k přesné predikci ziskovosti konkrétních produktů v rámci celého portfolia Leatherly, s.r.o.

Podrobný přehled vzorové kalkulace je uveden v následující tabulce.

Tabulka 15 Orientační kalkulace ceny koženého opasku

Položka	Částka (Kč/rok)
Spotřeba materiálu	120
Mzdové náklady (úkolové)	100
Ostatní přímé náklady	50
Poměrné fixní náklady	30
Celkové výrobní náklady	300
Výrobní cena	400
Velkoobchodní cena	480
Maloobchodní cena bez DPH	672
DPH (21 %)	141
Maloobchodní cena s DPH	813

(zdroj: vlastní)

16.7 Výpočet výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření společnosti Leatherly, s.r.o. je stanoven jako rozdíl mezi celkovými plánovanými výnosy a celkovými ročními náklady. Výpočet vychází ze součtu očekávaných tržeb realizovaných prostřednictvím velkoobchodních partnerů a plánovaných fixních a variabilních nákladů souvisejících s provozem výroby loveckých potřeb.

Plánovaný roční objem tržeb pro rok 2026 činí 6 000 000 Kč, přičemž celkové roční náklady dosahují výše 4 035 168 Kč. Na základě těchto údajů je stanoven hrubý výsledek hospodaření ve výši 1 964 832 Kč, což odpovídá ziskové marži přibližně 32,7 %.

Výsledek hospodaření odráží konzervativní přístup k plánování, kdy tržby byly kalkulovány pouze na základě velkoobchodních cen bez započítání potenciálních příjmů z maloobchodního prodeje. Skutečný hospodářský výsledek společnosti může být v případě realizace maloobchodních prodejů ještě příznivější.

Přehled výsledku hospodaření je uveden v následující tabulce.

Tabulka 16 Výpočet výsledku hospodaření v roce 2026

Položka	Částka (Kč/rok)
Výnosy	6 000 000
Náklady	4 035 168
Výsledek hospodaření	1 964 832

(zdroj: vlastní)

16.8 Plánované cash flow v prvním měsíci podnikání

Řízení peněžních toků je v počáteční fázi podnikání klíčovým faktorem pro zajištění stability provozu a schopnosti firmy plnit své závazky. Z tohoto důvodu byl sestaven plán cash flow společnosti Leatherly, s.r.o. pro první měsíc činnosti, tedy pro leden 2026.

Po odečtení plánovaných zřizovacích výdajů ve výši 800 000 Kč ze základního kapitálu zůstává k dispozici částka 200 000 Kč volných finančních prostředků. Tato rezerva je využita jako počáteční stav peněžních prostředků a slouží ke krytí provozních výdajů v úvodním období činnosti.

Plánované cash flow vychází z předpokládaných tržeb ve výši 300 000 Kč za leden 2026, které byly odvozeny ze sezónní struktury tržeb a konzervativního odhadu

velkoobchodního prodeje. Na straně výdajů jsou zohledněny všechny pravidelné měsíční náklady, jako je nájemné, energie, mzdy zaměstnanců, odvody sociálního a zdravotního pojištění, marketingové a administrativní náklady, a dále jednorázové provozní výdaje spojené s nákupem materiálu a údržbou strojního zařízení.

Po započtení všech příjmů a výdajů činí plánovaný měsíční přebytek cash flow přibližně 53 331 Kč, což signalizuje pozitivní likviditu podniku v počátečním období. Po ukončení prvního měsíce je tak očekáván konečný stav finančních prostředků ve výši přibližně 253 331 Kč, včetně počáteční rezervy.

Plánované cash flow pro leden 2026 je shrnuto v následující tabulce.

Tabulka 17 Plánované cash flow za leden 2026

Položka	Částka (Kč/měsíc)
Počáteční stav finančních prostředků	200 000
Příjmy	300 000
Výdaje	246 669
Nájem výrobních a skladových prostor	10 000
Nájem výrobních strojů	5 000
Energie	8 333
Výplata časových mezd	59 000
Odvody SP, ZP (časové mzdy)	19 942
Marketingové výdaje	5 000
Administrativní výdaje	2 500
Pojištění majetku a odpovědnosti	833
Ostatní provozní výdaje	1 667
Nákup materiálu	50 000
Nákup pomocného materiálu	7 500
Nákup ochranných pomůcek	1 250
Nákup obalového materiálu	2 500
Nákup kancelářských potřeb	250
Výplata úkolových mezd	41 400
Odvody SP, ZP (úkolové mzdy)	13 993
Výdaj na prodané zboží	15 000
Údržba strojů a opravy	2 500
Plánované cash flow za 1. měsíc	53 331
Konečný stav finančních prostředků	253 331

(zdroj: vlastní)

16.9 Vývoj finanční situace v letech 2027 a 2028

V rámci finančního plánování společnosti Leatherly, s.r.o. byla provedena orientační predikce vývoje hlavních ekonomických ukazatelů na roky 2027 a 2028. Cílem této predikce je odhadnout schopnost podniku udržet růst tržeb, kontrolovat nákladovou základnu a dosahovat stabilní rentability v následujících letech po zahájení činnosti.

Plán počítá s meziročním růstem tržeb o přibližně 12 % ročně, což reflektuje předpokládané postupné budování pozice na trhu, rozšiřování zákaznické základny a navyšování objemu objednávek, a to zejména v oblasti loveckých a kynologických potřeb. Tento růst je konzervativně odhadnut s ohledem na sezónní charakter poptávky a potenciální expanzi do sousedních zemí.

Na straně nákladů se očekává nárůst fixních i variabilních nákladů v průměru o 4–5 % ročně, zejména v důsledku inflace, růstu cen energií, zvýšených mzdových požadavků a nákladů na materiál. Přesto je klíčovým cílem podniku zachovat stabilní maržové rozpětí a kontrolovat nákladovou efektivitu.

Výsledkem těchto predikcí je očekávání, že společnost Leatherly, s.r.o. bude schopna v letech 2027 a 2028 nejen udržet pozitivní hospodářský výsledek, ale také postupně zvyšovat absolutní výši dosaženého zisku.

Přehled plánovaného vývoje hlavních finančních ukazatelů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 18 Predikce finanční situace pro roky 2027 a 2028

Ukazatel	2026	2027 (odhad)	2028 (odhad)
Tržby celkem (Kč)	6 000 000	6 720 000	7 526 400
Náklady celkem (Kč)	4 035 168	4 236 926	4 448 773
Výsledek hospodaření (Kč)	1 964 832	2 483 074	3 077 627
Rentabilita tržeb	32,7 %	37 %	40,9 %

(zdroj: vlastní)

16.10 Shrnutí finančního plánu

Finanční plán společnosti Leatherly, s.r.o. byl sestaven na základě konzervativních předpokladů a realistického odhadu vývoje trhu loveckých potřeb. Výpočty tržeb a výsledku hospodaření vycházejí výhradně z prodeje prostřednictvím velkoobchodních partnerů, přičemž příjmy z případného maloobchodního prodeje a prodeje koncovým zákazníkům nejsou v základním scénáři finančního plánu zohledněny. Tento přístup zajišťuje dostatečnou rezervu pro případné výkyvy poptávky a představuje odpovědnou strategii v počáteční fázi podnikání.

Plánovaná struktura nákladů je rozdělena na fixní a variabilní složky, přičemž hlavní důraz je kladen na efektivní kontrolu mzdových nákladů, nákladů na materiál a provozní režie. Výsledky finančního plánu ukazují, že podnik je schopen dosáhnout v prvním roce pozitivního hospodářského výsledku při zachování dostatečné likvidity a finanční stability.

Predikce na roky 2027 a 2028 ukazují na potenciál udržitelného růstu tržeb o přibližně 12 % ročně a kontrolovaného nárůstu nákladů o 4–5 % ročně, což by mělo vést k postupnému zvyšování rentability podniku. Leatherly, s.r.o. tak disponuje solidními předpoklady pro dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti a finanční stability na trhu loveckých a kynologických potřeb.

17 RIZIKA PROJEKTU

Úspěšné řízení podnikatelského záměru vyžaduje nejen správné nastavení obchodní a výrobní strategie, ale také včasnou identifikaci možných rizik, která mohou ohrozit plánovaný rozvoj podniku. Leatherly, s.r.o. proto věnuje zvláštní pozornost analýze vnějších i vnitřních faktorů, které mohou mít negativní dopad na jeho stabilitu a finanční výkonnost. Riziková analýza je založena na systematickém posouzení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých hrozeb a závažnosti jejich dopadu, přičemž každé riziko je hodnoceno pomocí bodové škály. Cílem je včasné odhalení klíčových hrozeb a přijetí preventivních opatření k jejich minimalizaci. Kapitola je proto rozdělena do dvou částí – nejprve jsou rizika identifikována a kvantifikována, následně jsou navržena opatření ke snížení jejich vlivu.

17.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik představuje základní předpoklad efektivního řízení podnikatelského záměru. V případě Leatherly, s.r.o. byla provedena analýza potenciálních hrozeb, které by mohly negativně ovlivnit provozní stabilitu, hospodářské výsledky či reputaci značky. Rizika byla klasifikována podle charakteru jejich vzniku a každé z nich bylo hodnoceno pomocí bodové škály, která zohledňuje pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu na činnost podniku.

Za nejvýznamnější tržní riziko je považováno možné snížení poptávky po loveckých a kynologických potřebách v důsledku ekonomického zpomalení nebo změn preferencí zákazníků. Pravděpodobnost tohoto rizika je hodnocena jako střední, přičemž jeho dopad na finanční výkonnost společnosti by byl značný. Dále existuje riziko nárůstu konkurenčního tlaku, a to nejen ze strany zavedených výrobců v České republice, ale i zahraničních subjektů, zejména ze Slovenska a Polska, kde je trh s loveckými potřebami výrazně rozvinutý.

V oblasti provozních rizik představuje hrozbu zejména závislost na dodávkách kvalitní hovězí usně či parohoviny. Výpadek klíčového dodavatele by mohl způsobit omezení výroby, avšak vzhledem k existenci alternativních dodavatelů v regionu je pravděpodobnost této situace hodnocena jako nízká, přičemž dopad by byl střední. Za významné provozní riziko je dále považována možnost zvýšeného výskytu výrobních vad, které by mohly poškodit vnímání kvality značky Leatherly. Dalším reálně hrozícím provozním rizikem je zranění zaměstnance při práci se strojním vybavením nebo ostrými nástroji. Přestože jsou pracovní podmínky nastaveny s důrazem na bezpečnost, případný úraz by mohl vést k

dočasnému výpadku pracovní síly, administrativnímu zatížení a reputačnímu dopadu. Pravděpodobnost tohoto rizika je střední, dopad pak závisí na rozsahu zranění.

Finanční rizika se soustředí především na možnost dosažení nižších než plánovaných tržeb v počátečním období činnosti, případně na růst cen vstupních surovin v důsledku inflačních tlaků. Pravděpodobnost těchto rizik je hodnocena jako střední, přičemž jejich dopad by byl rovněž střední až vysoký v závislosti na délce trvání negativních trendů. Z hlediska finanční stability však Leatherly disponuje rezervami, které mohou krátkodobé výpadky příjmů vykrýt.

V oblasti legislativní existuje riziko změn v právní úpravě výroby a prodeje loveckých potřeb, například zpřísnění požadavků na certifikaci použitých materiálů nebo omezení prodeje určitých kategorií výrobků. Pravděpodobnost těchto změn je vzhledem ke stabilní legislativě v České republice hodnocena jako nízká, nicméně dopad případných změn by byl významný.

Specifickým a reálně hrozícím rizikem je obtížnost získání kvalifikovaných zaměstnanců pro tradiční řemeslnou výrobu. Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce, omezené dostupnosti zkušených pracovníků v regionu a poklesu zájmu o řemeslné profese je toto riziko hodnoceno jako vysoce pravděpodobné. Dopad je střední, neboť nedostatek pracovníků by mohl zpomalit výrobní kapacity v počáteční fázi rozvoje firmy.

Tabulka 19 Hodnocení identifikovaných rizik

Č.	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost
R1	Pokles poptávky	3	5	15
R2	Nárůst konkurence	3	4	12
R3	Výpadek dodavatele materiálu	2	3	6
R4	Výrobní vady	3	3	9
R5	Zvýšení nákladů na suroviny	3	4	12
R6	Změny legislativy	2	5	10
R7	Obtížné získání pracovníků	4	3	12
R8	Úraz zaměstnance	3	3	9

(zdroj: vlastní)

Tabulka shrnuje osm klíčových rizik identifikovaných v souvislosti s podnikatelským záměrem Leatherly, s.r.o. Každé riziko bylo hodnoceno pomocí bodové škály od 1 do 5, a

to samostatně z hlediska pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Následně byla vypočtena celková významnost jako součin obou hodnot. Skóre 1–8 je považováno za nízké riziko, 9–16 za střední a 17–25 za vysoké riziko. Výsledky jsou dále vizualizovány v podobě matice rizik.

Tabulka 20 Matice rizik

		Dopad				
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost	1					
	2			R3		R6
	3			R4, R8	R2, R5	R1
	4			R7		
	5					

(zdroj: vlastní)

Matice rizik znázorňuje umístění jednotlivých hrozeb podle bodového ohodnocení pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti dopadu. Barevné rozlišení slouží ke kategorizaci významnosti rizik: zelená pole označují nízké riziko (1–8 bodů), žlutá střední (9–16 bodů) a červená vysoké (17–25 bodů). Matice umožňuje rychlou vizuální identifikaci nejzávažnějších hrozeb, které vyžadují prioritní pozornost v rámci řízení podniku.

17.2 Opatření ke zmírnění rizik

Pro minimalizaci identifikovaných rizik byla navržena soustava preventivních a reaktivních opatření, jejichž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu rizikových situací a snížit jejich případné dopady na chod společnosti.

V oblasti tržních rizik bude Leatherly, s.r.o. aktivně rozvíjet své obchodní aktivity prostřednictvím cíleného marketingu zaměřeného na mysliveckou komunitu, bezpečnostní složky a specializované maloobchodní partnery. Pružná přizpůsobivost sortimentu umožní reagovat na případné změny v poptávce, a to například rozšířením nabídky o nové varianty výrobků nebo o produkty na zakázku. Vzhledem k sezónnosti segmentu bude kladen důraz na vyrovnávání výkyvů plánovaným prodejem v období hlavní sezóny a budováním loajality stálých odběratelů.

Provozní rizika spojená s dodávkami materiálů budou minimalizována diverzifikací dodavatelů a budováním dostatečných zásob klíčových komponentů, zejména kvalitní hovězí usně a parohoviny. Leatherly, s.r.o. plánuje spolupracovat s několika ověřenými dodavateli, aby minimalizovala závislost na jednom zdroji. K zajištění vysoké kvality výroby budou zavedeny pravidelné kontroly vstupního materiálu a standardizace výrobních procesů.

Finanční stabilita podniku bude podpořena dostatečnými rezervami. Již při založení společnosti byla v rámci zakladatelského rozpočtu vyčleněna rezerva na nenadálé výdaje ve výši 100 000 Kč. Nad rámec toho disponuje Leatherly, s.r.o. dalšími 200 000 Kč volných prostředků, které zůstaly po uhrazení zřizovacích nákladů. Tyto rezervy poskytnou podniku potřebnou likviditu v případě dočasného poklesu tržeb či neočekávaných zvýšených výdajů. Sledování nákladů, efektivní řízení cash flow a pravidelné vyhodnocování hospodářských výsledků budou součástí finančního řízení.

V oblasti legislativních rizik bude firma pravidelně monitorovat změny v právní úpravě týkající se výroby a prodeje loveckých a kynologických potřeb. V případě zavedení nových certifikačních požadavků nebo omezení prodeje určitých kategorií výrobků bude Leatherly, s.r.o. připravena pružně přizpůsobit své interní procesy i strukturu sortimentu.

Riziko spojené s obtížností získání kvalifikovaných pracovníků bude řešeno aktivní personální politikou zaměřenou na vyhledávání pracovníků v širším regionu, nabídku atraktivních pracovních podmínek a průběžné profesní vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem k řemeslnému charakteru výroby bude kladen důraz na kvalitu zaškolení nových pracovníků a na budování pozitivní firemní kultury zaměřené na stabilitu a dlouhodobou motivaci zaměstnanců.

V souvislosti s identifikovaným rizikem pracovních úrazů budou v provozu zavedeny bezpečnostní standardy odpovídající charakteru výroby, včetně pravidelných školení zaměstnanců o BOZP a povinného používání osobních ochranných pracovních prostředků. Veškeré pracovní úkony budou standardizovány tak, aby se minimalizovala pravděpodobnost zranění, zejména při práci s ostrými nástroji a lisy.

Přijatá opatření by měla podstatně přispět ke snížení pravděpodobnosti vzniku identifikovaných rizik a ke zmírnění jejich případného dopadu na činnost podniku. Leatherly, s.r.o. tímto přístupem vytváří předpoklady pro stabilní a udržitelný rozvoj, a to i v případě nepříznivého vývoje některých faktorů podnikatelského prostředí.

18 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

Časová analýza je součástí podnikatelského plánu Leatherly, s.r.o. a slouží k systematickému rozvržení klíčových činností v čase. Účelem harmonogramu je zajistit, aby na sebe jednotlivé kroky logicky navazovaly a umožnily efektivní zahájení výroby a prodeje bez zbytečných prodlev a organizačních problémů. Harmonogram je členěn do tří hlavních fází: přípravné, realizační a zahajovací.

V přípravné fázi, která probíhá od září do listopadu 2025, je kladen důraz na administrativní a právní zajištění projektu. V tomto období je realizována finalizace podnikatelského plánu, právní příprava založení společnosti s ručením omezeným, samotné založení firmy a smluvní zajištění sdílených prostor a technického zázemí pro výrobu.

Realizační fáze pokrývá období od listopadu do prosince 2025. V jejím rámci probíhá nákup repasovaných strojů a základního výrobního vybavení, pořízení počátečních zásob materiálu, nábor a výběr zaměstnanců a vytvoření interního skladového systému včetně organizačního nastavení výrobních procesů. Paralelně je vyvíjen a připravován e-shop na platformě Shoptet PROFI, budován katalog výrobků a připravovány základní značkové a marketingové materiály, které budou sloužit k prezentaci firmy při zahájení prodeje.

Závěrečná fáze je zaměřena na zahájení provozu a probíhá v prosinci 2025 a lednu 2026. Nejprve dochází k testovací výrobě a ladění výrobních postupů, aby bylo možné ověřit nastavení technologických a organizačních procesů v praxi. Současně jsou spuštěny první komunikační aktivity – zejména aktivace e-shopu, správa sociálních sítí a navazování spolupráce s mysliveckými spolky a vybranými partnery. Zahájení výroby a prodeje je plánováno na leden 2026 tak, aby podnik vstoupil na trh ještě před hlavní mysliveckou sezónou a dokázal tak maximálně využít sezónní poptávku.

Celkový harmonogram respektuje návaznost jednotlivých kroků a zohledňuje reálné kapacitní, legislativní a technické možnosti podniku. Zvolený časový rámec je nastaven s dostatečnými rezervami, které umožní pružně reagovat na případné nepředvídané události během rozjezdu činnosti. Přehled všech aktivit je uveden v následující tabulce.

Tabulka 21 Časový harmonogram realizace podnikatelského záměru

Úkony		2025				2026
		IX.	X.	XI.	XII.	I.
I. Přípravná fáze						
1.0	Průzkum trhu a analýza konkurence					
1.1	Finalizace podnikatelského plánu a právní přípravy					
1.2	Založení společnosti s ručením omezeným					
1.3	Zajištění sdílených prostor a technického zázemí					
II. Realizační fáze						
2.1	Nákup repasovaných strojů a vybavení					
2.2	Pořízení počátečních zásob materiálu					
2.3	Výběr a nábor zaměstnanců					
2.4	Tvorba skladového systému a organizace výroby					
2.5	Vývoj a spuštění e-shopu					
2.6	Vytvoření katalogu a marketingových materiálů					
III. Zahájení provozu						
3.1	Spuštění testovací výroby, ladění výrobních postupů					
3.2	Spuštění komunikačních aktivit					
3.3	Zahájení výroby a prodeje					

(zdroj: vlastní)

19 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část diplomové práce navazuje na analytické poznatky a představuje ucelený návrh podnikatelského plánu pro založení společnosti Leatherly, s.r.o., zaměřené na výrobu loveckých a kynologických potřeb. Návrh zohledňuje reálné podmínky malovýroby, dostupné provozní možnosti a specifika cílové skupiny zákazníků.

Výrobní činnost je plánována ve sdílených prostorách v obci Ratiboř, přičemž klíčovým prvkem je malosériová ruční výroba s využitím repasovaných zařízení. Provoz bude zajištěn pětičlenným pracovním týmem a důraz je kladen na efektivní organizaci skladových a logistických procesů. Nabízený sortiment zahrnuje širokou škálu ručně zpracovaných produktů, které spojují funkčnost, estetiku a možnost individuální personalizace.

Marketingová strategie kombinuje přímý prodej prostřednictvím e-shopu se spoluprací s vybranými maloobchodními partnery. Komunikační aktivity se opírají o osobní doporučení, sociální sítě a aktivní účast na mysliveckých akcích. Cenotvorba vychází z nákladové i hodnotové perspektivy s cílem zajistit přiměřenou marži a dostupnost produktů.

Business model staví na jasně definované hodnotové nabídce, spolupráci s ověřenými dodavateli a využití nízkonákladového provozního rámce. Příjmový model počítá s kombinací maloobchodního i velkoobchodního prodeje. Návrh personální struktury vychází z reálných potřeb provozu a zahrnuje základní jádro výrobních a podpůrných rolí.

Zakladatelský rozpočet činí 1 000 000 Kč a je plně hrazen z vlastních zdrojů. Finanční plán počítá s realistickým rozložením nákladů a vychází z odhadů tržeb, které reflektují sezónnost i charakter cílové skupiny. Návrh zahrnuje orientační kalkulace nákladovosti, výsledku hospodaření i předpokládaného cash flow v prvním měsíci podnikání.

Součástí návrhu je také identifikace klíčových rizik a návrh jejich minimalizace prostřednictvím provozní rezervy, pružného řízení výroby a diverzifikace prodejních kanálů. Časový harmonogram projektu je rozdělen do tří fází s cílem zajistit plynulé spuštění výroby a prodeje v lednu 2026.

Navržený podnikatelský plán tvoří vnitřně provázaný, realistický a prakticky realizovatelný koncept, připravený k uvedení do praxe v plánovaném čase a rozsahu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout podnikatelský plán pro založení společnosti Leatherly, s.r.o., specializované na malosériovou výrobu loveckých a kynologických potřeb. Projekt vychází z reálných podmínek výrobního a tržního prostředí a je sestaven tak, aby byl prakticky realizovatelný, provozně udržitelný a ekonomicky stabilní. Celkový koncept propojuje tradiční řemeslné zpracování s moderními prvky řízení podniku a marketingu.

Teoretická část práce se zaměřila na vymezení klíčových pojmů v oblasti podnikání, právních forem, struktury podnikatelského plánu a jeho analytických nástrojů. Praktická část následně využila tyto teoretické poznatky k vytvoření komplexního návrhu konkrétního podniku. Součástí řešení byla analýza trhu a konkurence, legislativního rámce, technické realizovatelnosti výroby, stejně jako návrh právní formy, výrobních a logistických procesů, popisu sortimentu, marketingové strategie, personálního zajištění, majetkového uspořádání, finančního plánu a řízení rizik. Projekt uzavírá časový harmonogram realizace.

Z navrženého řešení vyplývá, že podnikatelský plán je po všech stránkách realistický a v praxi proveditelný. Při zachování navržené struktury nákladů, cenové strategie a zajištění odbytu je možné dosáhnout pozitivního hospodářského výsledku již v počátečním období podnikání. Významným předpokladem úspěchu je schopnost využít ruční zpracování, úzký kontakt se zákazníky a orientaci na kvalitní lokální výrobu.

Přínosem práce je propojení studijních znalostí s reálnými podmínkami podnikání ve specifickém tržním segmentu. Projekt může posloužit jako vzorový příklad zpracování podnikatelského plánu pro malé výrobní podniky a zároveň jako inspirace pro další rozvoj značky Leatherly v případě její realizace. Perspektivou dalšího rozvoje je rozšíření produktového portfolia a postupná expanze na sousední trhy.

Na základě provedených analýz a návrhů lze konstatovat, že cíl práce byl naplněn. Výsledný podnikatelský plán představuje vnitřně konzistentní a dobře promyšlený koncept, který je připraven k implementaci v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 9781933895826.

AVEN, Terje, 2015. *Risk Analysis*. 2nd edition. Chichester: Wiley. ISBN 9781119057795.

BARNEY, Jay B. a HESTERLY, William S., 2019. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 6th edition. Harlow: Pearson Education. ISBN 9781292267126.

BARON, Robert A., 2006. *Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs 'Connect the Dots' to Identify New Business Opportunities*. Academy of Management Perspectives. ISSN 15589080.

BARROW, Colin, BARROW, Paul a BROWN, Robert, 2018. *The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. London: Kogan Page. ISBN 9780749481797.

BLACKWELL, Edward, 2017. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6th edition. New York: Kogan Page. ISBN 9780749481101.

BRINCKMANN, Jan, GRICHNIK, Dietmar a KAPSA, Diana, 2010. *Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning–Performance Relationship in Small Firms*. Journal of Business Venturing. ISSN 08839026.

BURNS, Paul, 2016. *Entrepreneurship and Small Business: Start-up, Growth and Maturity*. 4th edition. London: Palgrave Macmillan. ISBN 9781137442261.

ČERVENÝ, Marek, 2014. *Formulace podnikatelského plánu*. Praha: Grada. ISBN 9788024749017.

ČESKÁ REPUBLIKA, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

ČESKÁ REPUBLIKA, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Výsledky myslivecké statistiky*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz>. [cit. 2025-04-25].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Myslivost – osoby trvale vykonávající právo myslivosti (2016–2023)*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/myslivost?pocet=10&start=0&podskupiny=102&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-04-25].

ČESKOMORAVSKÁ MYSLIVECKÁ JEDNOTA, 2023. *Oficiální web Českomoravské myslivecké jednoty*. Online. Dostupné z: <https://www.cmmj.cz>. [cit. 2025-04-25].

DAMODARAN, Aswath, 2012. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3rd edition. Hoboken: Wiley. ISBN 9781118011522.

FINCH, Brian, 2020. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr*. Brno: Lingea. ISBN 9788075086235.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024709392.

GÁBOROVÁ, Lucia a BARTOŠOVÁ, Viera, 2020. *Finančný manažment pre malé a stredné podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081689899.

GODIN, Seth, 2018. *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. New York: Portfolio/Penguin. ISBN 9780525540830.

GOLEMAN, Daniel, 2013. *Emoční inteligence v byznysu: Proč je emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus. ISBN 9788072465726.

GRANT, Robert M., 2019. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th edition. Chichester: Wiley. ISBN 9781119495727.

HILLSON, David, 2009. *Managing Risk in Projects*. Aldershot: Gower. ISBN 9780566088674.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P., 2002. *Entrepreneurship*. 5th edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 0072314060.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana; FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027130412.

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

KETCHEM, David J. a SHORT, Jeremy C., 2023. *Creating an Organizational Structure*. In: *Strategic Management*. Virginia Tech. Dostupné z:

<https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/creating-an-organizational-structure/>. [cit. 2025-05-01].

KLÍNSKÝ, Petr a kol., 2016. *Ekonomie: stručný přehled*. 6. vydání. Praha: EDUKO. ISBN 9788087565302.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. *Marketing Management*. 15th edition. Harlow: Pearson Education. ISBN 9781292092629.

KOZUBÍKOVÁ, Ludmila, 2017. *Významné atributy podnikatelské orientace v segmentu malých a středních podniků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 9788074546792.

KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2007. *Podnikatelský plán: Praxe podnikatele*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025116050.

MAGRETTA, Joan, 2002. *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Publishing. ISSN 0017-8012.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, 2006. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 8086851508.

MAURYA, Ash, 2012. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN 9781449305178.

NECK, Heidi M.; NECK, Christopher P.; MURRAY, Emma L., 2021. *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. 2nd edition. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 9781544354654.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: Wiley & Sons. ISBN 9780470876411.

READ, Stuart; SARASVATHY, Saras D.; DEW, Nicholas; WILTBANK, Robert a OHLSON, Anne-Valérie, 2017. *Effectual Entrepreneurship*. 2nd edition. Abingdon: Routledge. ISBN 9781138923777.

RIES, Eric, 2011. *Lean Startup: jak neustálé inovace vytvářejí úspěšné podniky*. New York: Crown Business. ISBN 9780804148393.

SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024729293.

STAŇKOVÁ, Alena, 2007. *Založení firmy – právní formy podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. ISBN 9788025412989.

SVĚTMYSLIVOSTI.cz, 2025. *Online článek o nedostatku kvalitního vybavení pro myslivce a bezpečnostní složky*. Online. Dostupné z: <https://www.svetmyslivosti.cz>. [cit. 2025-05-01].

SVOBODOVÁ, Ivana; ANDERA, Miloš, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027104079.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 9788027121832.

TEECE, David J., 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

U.S. Small Business Administration, 2024. *Write your business plan*. Online. Washington, D.C.: SBA. Dostupné z: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>.

WESTWOOD, John, 2016. *How to Write a Marketing Plan*. 5th edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749475710.

WIRTZ, Bernd W.; PISTOIA, Antonio; ULLRICH, Sebastian; GÖTTEL, Valerie, 2016. *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*. Long Range Planning. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dispoziční schéma provozovny	50
Obrázek 2 Plánované geografické zaměření expanze společnosti.....	54
Obrázek 3 Vizuální identita značky (logo)	69
Obrázek 4 Layout provozovny Leatherly	74
Obrázek 5 Přehled přímých a nepřímých distribučních kanálů	82
Obrázek 6 Organizační struktura při zahájení provozu	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Sezónní rozložení očekávané poptávky – odhad tržeb (v Kč).....	53
Graf 2 Rozložení nákupních kanálů zákazníků.....	58
Graf 3 Vývoj počtu osob trvale vykonávajících právo myslivosti.....	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Segmentace zákazníků podle potřeb a přístupu značky	56
Tabulka 2 SWOT analýza firmy EL CALVERA	60
Tabulka 3 SWOT analýza společnosti Hunting24.....	60
Tabulka 4 SWOT analýza společnosti Artemis Trade.....	61
Tabulka 5 SWOT analýza společnosti Záhoří Rudel.....	62
Tabulka 6 Srovnání Leatherly a vybraných konkurentů.....	63
Tabulka 7 Mzdová struktura zaměstnanců při spuštění provozu.....	93
Tabulka 8 Zakladatelský rozpočet společnosti	94
Tabulka 9 Výpočet fixních nákladů v roce 2026	98
Tabulka 10 Výpočet variabilních nákladů v roce 2026	99
Tabulka 11 Přehled celkových ročních nákladů v roce 2026	100
Tabulka 12 Odhad ročních tržeb pro rok 2026	101
Tabulka 13 Sezónní rozložení tržeb.....	102
Tabulka 14 Složení výrobních vstupů koženého opasku.....	103
Tabulka 15 Orientační kalkulace ceny koženého opasku	103
Tabulka 16 Výpočet výsledku hospodaření v roce 2026	104
Tabulka 17 Plánované cash flow za leden 2026	106
Tabulka 18 Predikce finanční situace pro roky 2027 a 2028.....	107
Tabulka 19 Hodnocení identifikovaných rizik	110
Tabulka 20 Matice rizik	111
Tabulka 21 Časový harmonogram realizace podnikatelského záměru.....	114

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

DPH daň z přidané hodnoty

EU Evropská unie

FO fyzická osoba

HDP hrubý domácí produkt

Kč koruna česká

ks kusy

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SP sociální pojištění

ZP zdravotní pojištění

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přehled identifikovaných konkurentů

Příloha P 2: Pozvánka na přehlídku trofejí

Příloha P 3: Lean Canvas

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED IDENTIFIKOVANÝCH KONKURENTŮ

Č.	Název společnosti / fyzické osoby	E-shop / web
1	Adam Štencel (FO)	www.vseprolov.cz
2	Aleš Hojný (FO)	www.lov-strelba.cz
3	Artemis Trade s.r.o.	www.lovec-shop.cz
4	DOK hunting s.r.o.	www.lovecke-potreby.eu
5	Lenka Hnilicová (FO)	www.elcalvera.cz
6	ESAKO SÝKORA ARMS s.r.o.	www.zbrane.esako.cz
7	Hrabě Group s.r.o.	www.eshop.hrabehunting.cz
8	HUNTING 24 s.r.o.	www.hunting24.cz
9	Jan Hájek (FO)	www.potreby-lovecke.cz
10	jksaddlery s.r.o.	www.jksaddlery.cz
11	LES-LOV s.r.o.	www.myslivcuvobchod.cz
12	PROLOV s.r.o.	www.lovecky-obchod.cz
13	REJ SERVIS s.r.o.	www.lesazahrada.cz
14	Růžička s.r.o.	www.myslivecky-obchod.cz
15	Šubrt CZ s.r.o.	www.zbrane.subrt.cz
16	Tomáš Kouba (FO)	www.loveckepotrebycb.cz
17	Václav Hrbek (FO)	www.prolov.cz
18	VIA VENANDI s.r.o.	www.e-myslivost.cz
19	Záhoří Rudel s.r.o.	www.elovec.cz
20	ZEMPRO-FRUIT s.r.o.	www.lovecke-potreby-letovice.cz
21	ZOOPOL spol. s r.o.	www.kozenavoditka.cz

PŘÍLOHA P 2: POZVÁNKA NA PŘEHLÍDKU TROFEJÍ



OKRESNÍ MYSLIVECKÝ SPOLEK HODONÍN
VE SPOLUPRÁCI

S OBCÍ MIKULČICE, MĚSTSKÝMI ÚŘADY HODONÍN, KYJOV, VESELÍ NAD MORAVOU
A MS MIKULČICE - VELKÁ MORAVA

POŘADAJÍ

OKRESNÍ CHOVATELSKOU

PŘEHLÍDKU

TROFEJÍ

ZVĚŘE, ULOVENÉ V LOVECKÉ SEZONĚ 2024 - 2025

KULTURNÍ DŮM
MIKULČICE

PÁTEK 28. ÚNORA 2025
PRO ŠKOLY 8:00 - 13:00 HOD. ZDARMA

SOBOTA 1. BŘEZNA 2025
PRO VEŘEJNOST 8:00 - 17:00 HOD.

VSTUPNÉ 90,- * DĚTI A ZTPP ZDARMA

PŘIPRAVILI JSME PRO VÁS ZVĚŘINOVÉ HODY, OBČERSTVENÍ,
KOŠT VÍNA, PRODEJ MYSLIVECKÝCH DOPLŇKŮ...

(Zdroj: Oficiální web obce Mikulčice, dostupné z:

https://www.mikulcice.cz/aktualne/akce-v-mikulcicich/vystava-trofeji-1306_271cs.html)

PŘÍLOHA P 3: LEAN CANVAS

Problém	Řešení	Unikátní nabídka hodnoty	Něferová výhoda	Zákazníci
- Nedostatek kvalitních a cenově dostupných loveckých potřeb z lokální výroby. - Importované produkty postrádají vazbu na praxi a komunitu uživatelů. - Neosobní značky bez možnosti úprav nebo personalizace.	- Ucelená nabídka produktů navržených myslivcem pro myslivce. - Ruční výroba v České republice z přírodních tuzemských materiálů. - Možnost personalizace, úprav a výroby na zakázku. - Sortiment navržený pro skutečné použití v terénu.	- Kombinace tradice, ručního řemesla a praktického designu. - Vysoká funkčnost, dlouhá životnost, precizní provedení. - Výrobky navržené v souladu s potřebami české myslivecké praxe. - Síla přírody. Umění řemesla.	- Osobní zkušenosti a komunitní vazby zakladatele ve světě myslivosti. - Vlastní ruční výroba s plnou kontrolou nad kvalitou. - Využití sdíleného zájmu partnerského podniku a jeho know-how. - Autenticita značky, která vyrůstá z prostředí, kterému slouží.	- Aktivní myslivci, střelci, kynologové. - Specializované prodejny a lovecké e-shopy. - Institucionální odběratelé – policie, armáda, celní správa, vězeňská služba. - Outdoor komunita hledající kvalitní řemeslné vybavení.
Existující alternativy	Indikátory	Srozumitelný opis	Cesty k zákazníkům	První vlastňovky
- Hromadně vyráběné levné produkty nejasného původu. - Zahraníční značky bez lokální zákaznické podpory. - Výrobky bez možnosti úprav a s dlouhými dodacími lhůtami. - Firmy orientované výhradně na velkoobchodní trh.	- Podíl vracejících se zákazníků a opakovaných objednávek. - Měsíční návratnost e-shopu, konverzní poměr. - Počet produktů s personalizací. - Zákaznická zpětná vazba z veletrhů a online.	- Tradiční české lovecké potřeby. - Funkční, odolné, ověřené komunitou. - Ručně vyráběné s důrazem na detail a tradici. - Produkty, které mají příběh i praktickou hodnotu.	- Vlastní e-shop (leatherly.cz) a sociální síť. - Účast na výstavách trofejí, loveckých dnech, prezentacích. - Spolupráce s maloobchodními partnery a kluby. - Osobní doporučení a komunita kolem značky.	- Známi a partneři z mysliveckého prostředí. - Partnerské prodejny s tradičním sortimentem. - Testování produktů v reálné praxi. - Účast na prvních regionálních akcích.
Struktura nákladů	Cenový model			
- Viz kapitola 16 – náklady na materiál, mzdy, logistiku, marketing. - Investice do vybavení, e-shopu, balení a značení. - Výrobní náklady tvoří cca 60 % z velkoobchodní ceny. - Úspory díky repasovaným strojům a sdíleným prostorům.	- Prodej přes e-shop (konečná cena s DPH). - Velkoobchodní ceny pro partnery (bez DPH). - Individuální nabídky pro instituce, myslivecká sdružení a kynologické kluby. - Možnost příplateků za personalizaci.			

(zdroj: vlastní dle Osterwalder a Pigneur, 2010)