

Projekt založení vlastního podnikání se zaměřením na rukodělné výrobky

Bc. et Bc. Kateřina Křížanová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. et Bc. Kateřina Křížanová
Osobní číslo: M23077
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt založení vlastního podnikání se zaměřením na rukodělné výrobky

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky podnikání, tvorby podnikatelského plánu a marketingové podpory startupů.

II. Praktická část

- Analyzujte trh v oblasti prodeje dekoračních výrobků a hraček pro děti.
- Vypracujte podnikatelský plán a nastavte efektivní marketingové aktivity startupu zaměřeného na prodej rukodělných výrobků.
- Zhodnoťte podnikatelský plán a zpracujte rizikovou analýzu projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

GALAI, Dan; HILLEL, Lior a WIENER, Daphna. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, 2016. ISBN 978-98-1465-151-6.
ONDŘEJ, Jan a kol. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-445-3.
PETRŮ, Naděžda; KOSTIKOV, Eva; PAVLÁK, Miroslav; HALOUZKA, Miroslav a PAVLEČKA, Václav. *Jak rozjet vlastní podnikání nejenom formou STARTUPU*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2023. ISBN 978-80-7408-257-3.
RICKMAN, Cheryl. *How to start your own business...and make it work*. London: Dorling Kindersley Limited, 2021. ISBN 978-0-2414-3745-2.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

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

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. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne 25. 4. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá založením vlastního podnikání se zaměřením na rukodělné výrobky. V práci byla nejprve provedena literární rešerše teoretických poznatků. Následně byly provedeny potřebné analýzy vnějšího, oborového a vnitřního prostředí, z jejichž výsledků byla sestavena matice SWOT. V projektové části práce byl sestaven model Lean Canvas, na který navazuje vypracovaný podnikatelský plán, který je v závěru práce zhodnocen.

Klíčová slova: podnikání, rukodělné výrobky, analýza, Lean Canvas, podnikatelský plán

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the establishment of own business focusing on handmade products. In the thesis, first a literature search of theoretical knowledge was carried out. Subsequently, the necessary analyses of the external, industry and internal environment were carried out and from the results of which a SWOT matrix was constructed. In the project part of the thesis, a Lean Canvas model was constructed, followed by a developed business plan, which is evaluated in the conclusion of the thesis.

Keywords: business, handmade products, analysis, Lean Canvas, business plan

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a jeho cenné rady. Také bych chtěla poděkovat svému příteli, kamarádce a rodině za psychickou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 PODNIKÁNÍ.....	16
1.1 PODNIK	16
1.2 PODNIKÁNÍ.....	16
1.3 PODNIKATEL	17
1.3.1 Deset příkázání dobrého podnikatele	18
1.3.2 Deset příkázání úspěšného podnikatele	18
1.4 FORMY PODNIKÁNÍ.....	19
1.4.1 Podnikání fyzických osob	19
1.4.2 Podnikání právnických osob	20
2 PODNIKATELSKÝ MODEL A PLÁN.....	22
2.1 LEAN CANVAS.....	22
2.1.1 Problém a zákaznické segmenty	23
2.1.2 Jedinečná hodnota	24
2.1.3 Řešení.....	24
2.1.4 Cesta k zákazníkovi (kanály)	24
2.1.5 Cenový model	24
2.1.6 Struktura nákladů	25
2.1.7 Klíčové metriky.....	25
2.1.8 Nespravedlivá výhoda.....	25
2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	25
2.2.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	28
2.2.2 Struktura podnikatelského plánu.....	30
3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE A NÁSTROJE	38
3.1 MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	38
3.1.1 Ansoffova matice	39
3.1.2 Strategie dle Philipa Kotlera	40
3.1.3 Porterovy strategie	40
3.1.4 Integrované strategie	41
3.1.5 Segmentace, targeting a positioning	42
3.2 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE	42
3.2.1 Produkt	43
3.2.2 Cena.....	44
3.2.3 Distribuce	45
3.2.4 Propagace (komunikace).....	46
3.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ	48
3.3.1 Sociální faktory	49

3.3.2	Legislativní/právní faktory	49
3.3.3	Ekonomické faktory	49
3.3.4	Politické faktory	50
3.3.5	Technologické faktory	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST	51
4	ANALÝZA PROSTŘEDÍ	52
4.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	52
4.1.1	PESTLE analýza.....	52
4.1.2	Zhodnocení PESTLE analýzy	58
4.2	ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ	58
4.2.1	Analýza trhu a zákazníků	58
4.2.2	Analýza konkurence	61
4.2.3	Zhodnocení analýzy oborového prostředí	63
4.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	63
4.3.1	Hmotné zdroje	63
4.3.2	Nehmotné zdroje	64
4.3.3	Personální zdroje	64
4.3.4	Finanční zdroje	64
4.3.5	Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí.....	64
4.4	SWOT ANALÝZA.....	65
4.4.1	Interní faktory	67
4.4.2	Externí faktory.....	67
5	LEAN CANVAS PROJEKTU.....	69
5.1	PROBLÉM.....	69
5.2	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	70
5.3	JEDINEČNÁ HODNOTA	70
5.4	ŘEŠENÍ	70
5.5	DISTRIBUČNÍ KANÁLY	71
5.6	CENOVÝ MODEL	72
5.7	STRUKTURA NÁKLADŮ	72
5.8	KLÍČOVÉ METRIKY	72
5.9	NEFÉROVÁ VÝHODA	73
6	PODNIKATELSKÝ PLÁN	74
6.1	TITULNÍ STRANA.....	74
6.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN	74
6.3	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	75
6.4	ANALÝZA TRHU A ZÁKAZNÍKŮ	76
6.4.1	Persona	77

6.5	ANALÝZA KONKURENCE	77
6.6	ANALÝZA DODAVATELŮ	80
6.7	MARKETINGOVÝ PLÁN	81
6.7.1	Produkt	81
6.7.2	Cena.....	82
6.7.3	Distribuce	82
6.7.4	Propagace	83
6.8	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ.....	85
6.9	ČASOVÝ PLÁN	86
6.10	FINANČNÍ PLÁN	88
6.10.1	Počáteční náklady.....	88
6.10.2	Plánované výnosy.....	89
6.10.3	Počáteční rozvaha.....	90
6.10.4	Provozní náklady.....	91
6.10.5	Výkaz zisku a ztrát	92
7	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	94
7.1	RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	94
7.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	94
7.2.1	Snížení rizik	96
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM GRAFŮ	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na založení podnikání s rukodělnými výrobky. Majitelka tohoto podnikání si přála zůstat v anonymitě. Pro účely této práce je tedy nazvána pouze jako majitelka nebo paní H. Rukodělné tvorbě se paní H věnuje již od svého mládí, kdy vystudovala střední odborné učiliště v oboru švadlena a následně získala i zkušenosti několikaletou praxí. Šití, pletení, háčkování a jakákoliv rukodělná tvorba s tím spojená byla vždy jejím koníčkem a svými výrobky mnohdy obdarovávala své známé a rodinu. Nyní se rozhodla svůj koníček přeměnit na podnikání a díky němu si i něco přivydělat ke svému stálému zaměstnání.

K tomu, aby toto podnikání mohlo být založeno, je potřeba provést několik potřebných analýz a vypracovat podnikatelský plán.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je zaměřena na teoretická východiska práce, která slouží jako podklad pro druhou část. Teoretická část vymezuje pojmy související s podnikáním, představuje a popisuje model Lean Canvas a podnikatelský plán. Poslední část se zabývá marketingovými strategiemi a nástroji doplněnými o představení analýzy vnějšího okolí. Na teoretickou část navazuje část praktická, která se skládá ze čtyř hlavních kapitol. Jako první jsou pro účely založení nového podnikání provedeny analýzy vnějšího, oborového a vnitřního prostředí, na základě kterých byla vytvořena výsledná SWOT matice. Z provedených analýz byl sestaven model Lean Canvas sloužící pro počáteční přehlednost podnikatelského záměru a utřídění myšlenek. Na model následuje hlavní projektová část, kterou je podnikatelský plán. Ten je v závěru této diplomové práce zhodnocen pomocí rentability vlastního kapitálu a rizikové analýzy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu v oblasti rukodělných výrobků a jeho následné zhodnocení.

K naplnění hlavního cíle je zapotřebí splnit několik dílčích cílů:

- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza oborového prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- Sestavení SWOT matice
- Sestavení modelu Lean Canvas

Výzkumné otázky

1. Je u žen starších 50 let a matek s dětmi zájem o rukodělné výrobky?
2. Má navrhovaný podnikatelský plán potenciál?

Metody a postup zpracování práce

Teoretická část práce byla zpracována pomocí literární rešerše. Byly k ní využity tuzemské i zahraniční publikace, několik internetových zdrojů a zákony České republiky. Kapitola se zaměřuje na přiblížení pojmů spojených s podnikáním, představení modelu Lean Canvas, podnikatelského plánu a marketingových strategií a nástrojů.

První kapitola praktické části je zpracována pomocí vhodných analýz. K analýze vnějšího prostředí byla využita PESTLE analýza vycházející především z dat Českého statistického úřadu. Analýza oborového prostředí byla vypracována pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a provedeným rozhovorem zjišťující zájem o produkty. Analýza vnitřního prostředí byla zpracována pomocí analýz zdrojů vycházejících z rozhovoru s paní H. Veškeré provedené analýzy byly následně souhrnně zpracovány pomocí SWOT matice. Z výsledků provedených analýz byl sestaven model Lean Canvas, na který navazuje podrobně vypracován podnikatelský plán. Výsledný podnikatelský plán je v závěru diplomové práce zhodnocen pomocí výpočtu rentability vlastního kapitálu a rizikové analýzy.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

První kapitola této diplomové práce se zaměřuje na definování základních pojmů v souvislosti s podnikatelským plánem. Jde o pojmy podnik, podnikání, podnikatel a formy podnikání.

1.1 Podnik

Pojem podnik se v občanském zákoníku účinném od 1. 1. 2014 již nevyskytuje. Místo něj byl změněn na „obchodní závod“. V zákonu č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v § 502 je obchodní závod definován jako *„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.“*

Petrů, Kostikov et al. (2023, s. 22) definují pojem podnik jako *„plánovitě organizovaný hospodářský útvar, který je tvořen hmotnými, personálními a nehmotnými složkami“*. Slouží k vyhovění potřeb ostatních subjektů, jehož hlavním cílem je zisk (Petrů, Kostikov et al., 2023).

1.2 Podnikání

Podnikání v České republice a vše s ním spojeno upravuje několik zákonů, jsou jimi:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Martinovičová, Konečný et al., 2019).

Definice podnikání byla do 1. 1. 2014 součástí obchodního zákoníku. Poté byl obchodní zákoník nahrazen zákonem o obchodních korporacích a definice podnikání zde již obsažena není. Občanský zákoník definuje pouze podnikatele z čehož lze vyvodit i případnou definici podnikání. (Ondřej et al., 2022)

Jedná se o činnost, která splňuje tyto atributy:

- Výdělečnost – za provozování činnosti se uděluje odměna,

- Samostatnost – podnikatel provádí danou činnost samostatně na základě vlastního rozhodnutí, kterou činnost a jakým způsobem ji bude realizovat,
- Živnostenský nebo podobný způsob – určuje, že podnikání znamená nabízení produktu třetím osobám,
- Na vlastní účet a odpovědnost – činnost se provádí pod vlastním jménem podnikatele a za výsledek, pozitivní i negativní, odpovídá sám podnikatel,
- Soustavnost – činnost je vykonávána pravidelně v určitém časovém intervalu, ale není potřeba ji vykonávat nepřetržitě, důležité je mít počáteční záměr soustavného výkonu,
- Účel dosažení zisku – cílem podnikání je vytvářet zisk, není však důležité, zda je cíl skutečně splněn, podnikatelem může být také osoba, která vykazuje záporný zisk (Comeflex office, 2019; Ondřej et al., 2022).

Podnikání lze chápat ze dvou možných přístupů. První je za účelem podnikatelství, které se vyznačuje něčím novým a ojedinělým. Tento přístup je typický hlavně pro startupy, investory, nárůst nových firem a využití šance na trhu. Druhý přístup k podnikání chápe podnikatele jako kohokoliv, kdo vlastní a řídí podnik nebo živnost bez ohledu na rozvoj či zavedení nového produktu na trh. (Srpová et al. 2020)

Podnikání lze také chápat jako vyhledávání, nalézání a využívání podnikatelských možností k zaplnění tržních mezer. Důležitým prvkem podnikání je rozhodování o rozdělení zdrojů, které jsou aktuálně k dispozici a realizace inovací spolu s odpovědností za nesoucí rizika. (Martinovičová, Konečný et al., 2019)

1.3 Podnikatel

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, definuje podnikatele několika způsoby:

- V § 420 odst. 1 definuje podnikatele jako toho, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“
- V § 420 odst. 2 pokládá podnikatele za každou osobu, která dojednává smlouvy spojené s vlastní činností, nebo osobu, která je v zastoupení podnikatele.
- V § 421 odst. 1 se pod pojmem podnikatel rozumí osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku.

- V § 421 odst. 2 určuje podnikatele za „osobu, která má k podnikání živnostenského nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“.

Z definice občanského zákoníku vyplývá, že podnikatelem může být osoba fyzická i právnická. Za hlavní znak podnikatele se považuje vykonávání podnikatelské činnosti, která vykazuje určité potřebné atributy vyjmenované v kapitole 1.2. (Ondřej et al., 2022)

Petrů, Kostikov et al. (2023, str. 21) ve své publikaci definují podnikatele jako „jedince, který vlastní a vede podnik“.

1.3.1 Deset přikázání dobrého podnikatele

Jedná se o deset rad, které by si podnikatelé měli pamatovat ještě před začátkem podnikání. (John, 2017)

Desatero obsahuje tato pravidla či rady:

1. To, jaký jste člověk, se bude odrážet ve Vašem obchodním jednání,
2. Už při tvorbě podnikatelského plánu myslete na rizika,
3. Vyberte si obor podnikání, ve kterém budete mít konkurenční výhodu,
4. Oddělte osobní a rodinný majetek od vašeho podnikání – část majetku uložte pro rodinu, část do nemovitostí a majetku a část do podnikání,
5. Vyberte si správnou formu podnikání,
6. Podnikejte sami, pokud bude podnikat s partnerem proveďte správná opatření,
7. Stanovte správnou cenu zahájení svého podnikání,
8. Mějte předem připravené financování celého nového projektu včetně rezerv,
9. Myslete předem na firemní náklady a neustále je optimalizujte,
10. Od začátku mějte všechny obchodní vztahy v písemné evidenci (John, 2017).

1.3.2 Deset přikázání úspěšného podnikatele

Deset přikázání úspěšného podnikatele narozdíl od předešlých deset přikázání uvádí pravidla, které dodržují podnikatelé ve svém podnikání úspěšní již delší časové období, nikoliv ti, kteří se svým podnikáním teprve začínají. (John, 2017)

Desatero obsahuje tato pravidla:

1. Držte pevnou kontrolu nad svým podnikáním,

2. Vždy myslete na strategii,
3. Buďte jedničkou na trhu,
4. Budujte pouze jednu značku,
5. Inovujte opatrně,
6. Sbírejte vizitky – vytvářejte nové kontakty,
7. Budujte svou firmu s cílem ji prodat,
8. Zabývejte se svými zisky, aktivy i pasivy,
9. Neustále se rozvíjejte,
10. Nemyslete pouze na zisk (John, 2017).

1.4 Formy podnikání

Při rozhodnutí o zahájení podnikání je potřeba si zvolit vhodnou formu podnikání. Za určitých okolností se však tato forma dá po nějaké době změnit. Správný výběr záleží na několika aspektech. Nejdůležitějšími aspekty jsou oblast podnikání, možnosti finančního zabezpečení podnikání a znalost potřebných zákonů a vyhlášek. Dále se jedná o vlastnosti a schopnosti podnikatele, jeho vzdělání a praxe. Rozhodujícím faktorem je rovněž preference podnikatele podnikat sám nebo ve spolupráci s ostatními. (Ondřej et al., 2022; Petrů, Kostikov et al., 2023)

Podnikání lze rozdělit na dvě hlavní formy, podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob (Upgates, 2024).

1.4.1 Podnikání fyzických osob

V případě podnikání fyzické osoby se jedná o tzv. OSVČ neboli osobu samostatně výdělečně činnou. Tato forma podnikání je typická převážně pro malé nebo začínající živnostníky. Probíhá vydáním živnostenského listu, který se dělí na dva typy – ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost je trojího typu – řemeslné, vázané a volné. U prvních dvou typů je nutné prokázat odbornou kvalifikaci, u volného typu živnosti to potřeba není. V případě založení koncesované živnosti je potřeba získání speciálního svolení, tzv. koncese, což má za následek delší dobu na vyřízení živnosti. Aby podnikatel získal jakoukoliv formu živnosti, musí splňovat dle živnostenského zákona dvě podmínky – být

svéprávný a bezúhonný. (Ondřej et al., 2022; Money S3, 2023; Upgates, 2024; IDoklad, 2024)

Výhody podnikání na živnost:

- Rychlost a nízká cena zřízení živnosti,
- Vlastnění nabytých peněz,
- Jednodušší administrativa – není nutné vést účetnictví (Money S3, 2023).

Nevýhody podnikání na živnost:

- Ručení veškerým soukromým i obchodním majetkem,
- Absence firmy, a tudíž i nemožnost ji prodat – živnost se dá pouze složitě převést na jinou osobu (Money S3, 2023).

1.4.2 Podnikání právnických osob

Právnickou osobu definuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v § 20 odst. 1, jako „organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná“.

Založení právnické osoby lze pouze pomocí smlouvy nebo zakládací listiny. Na výběr je ze čtyř typů – společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.), veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.), případně družstvo. (Upgates, 2024)

Společnost s ručením omezeným

Jedná se o kapitálovou společnost, ve které společníci ručí společně a rovnocenně do výše nesplněného vkladu. Společnost může založit jedna či více osob a vzniká až zápisem do obchodního rejstříku. Pro založení společnosti je nutné vložit na začátku kapitál, jehož minimální hodnota musí být alespoň 1 Kč. Vnitřní strukturu společnosti tvoří nejvyšší orgán, kterým je valná hromada, statutární orgán, kterými jsou jednatele a nepovinný kontrolní orgán, kterým je dozorčí rada. (Moravec a Andreisová, 2021; Upgates, 2024)

Akciová společnost

Akciová společnost je stejně jako společnost s ručením omezeným kapitálovou společností. Výše jejího minimálního vkladu je 2 000 000 Kč či 80 000 EUR. Na rozdíl od s.r.o., u akciové společnosti za její závazky společníci neboli akcionáři neručí. Stejně jako u s.r.o.

může akciovou společnost založit pouze jedna osoba. Kromě valné hromady je součástí struktury společnosti, v případě, že se jedná o dualistický systém, také představenstvo a dozorčí rada. V případě monistického systému je přítomna správní rada. (Moravec a Andreisová, 2021)

Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost oproti kapitálovým společnostem nemůže založit pouze jedna osoba. Společníci této společnosti nemusí vkládat kapitál, ale mají povinnost se osobně účastnit na chodu podniku a tvoří tak společně nejvyšší orgán společnosti. Za závazky ručí společníci neomezeně. (Moravec a Andreisová, 2021)

Komanditní společnost

Komanditní společnost musí být založena nejméně dvěma společníky, komplementářem a komanditistou, přičemž jedna osoba nesmí být zároveň komplementářem a komanditistou. Hlavním rysem komplementáře je neomezené ručení za závazky společnosti, kdežto u komanditisty je ručení omezené. Všichni společníci se musí osobně účastnit na chodu společnosti. Nejvyšší orgán tvoří všichni komplementáři i komanditisté. Statutární orgán už jen všichni, případně část, komplementářů. (Moravec a Andreisová, 2021; Ondřej et al., 2022)

Družstvo

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v § 552 odst. 1 definuje družstvo jako „*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání*“.

Jedná se tedy také o jednu z forem podnikání, k jehož založení je potřeba nejméně tři lidí a kapitálu v minimální výši 50 000 Kč. Hlavním účelem bytových a sociálních družstev však není dosahování zisku, proto jsou z forem podnikání vyjmuty. (Ondřej et al., 2022; Upgates, 2024)

2 PODNIKATELSKÝ MODEL A PLÁN

2.1 Lean Canvas

Původním autorem tohoto nástroje je Alex Osterwalder, který ho vytvořil ve své doktorské práci a nazval ho Business Model Canvas. Poté ho převzal Ash Maurya, který ho modifikoval pro nově začínající podniky, startupy, tím, že vyměnil čtyři políčka modelu. Tuto upravenou verzi nazval Lean Canvas. (Srpová et al., 2020)

Lean Canvas má tři zásadní přínosy. V první řadě to je utřídění myšlenek při jeho postupném zpracovávání. Dalším přínosem je jeho využití jako komunikačního nástroje, kdy při práci v týmu slučuje svou strukturou jejich názory a díky své přehlednosti slouží také ke snadnému a rychlému pochopení podnikatelské příležitosti. A na závěr, třetím přínosem je identifikace rizik, která se určí při obtížnosti vyplnění určitého pole. (Srpová et al., 2020)

Hlavním cílem metody Lean Canvas je uspořádaný souhrn nejdůležitějších prvků podnikatelského záměru. Celý model je znázorněn pouze na jedné straně A4, jehož celkových devět polí se vyplňuje postupně. Celá tvorba modelu by měla zabrat jen několik minut a není nutné vyplňovat hned všech devět polí. Některé z nich potřebují delší čas na promyšlení odpovědi a některé svou prázdnotou identifikují riziko. (Maurya, 2016; Svobodová et al., 2017; Šafrová Drášilová, 2019)

Na Obrázek 1 je vyobrazen Lean Canvas. Pořadí vyplňování polí není vždy v publikacích totožné. V této práci bude použito pořadí dle Maurya (2016).

Problém Uvedte své TOP 1 - 3 problémy.	Řešení Navrhněte možné řešení pro každý problém.	Jedinečná hodnotová nabídka Jednoduché a jasné sdělení, čím se odlišujete od konkurence a proč by vám zákazníci měli věnovat pozornost.	Neférová výhoda Něco, co konkurenti nemohou snadno koupit nebo okopírovat.	Zákaznické segmenty Uvedte své cílové zákazníky a uživatele.
	Klíčové metriky Uvedte klíčové hodnoty, které vám řeknou, jak si váš byznys vede.		Kanály Uvedte vaše cesty k zákazníkům.	Včasní osvojitelé (early adopters) Uvedte charakteristiku svých ideálních zákazníků.
Struktura nákladů Uvedte fixní a variabilní náklady.		Zdroje příjmů Uvedte předpokládané zdroje příjmů.		

Obrázek 1 Lean Canvas

(zdroj: BrandHub)

2.1.1 Problém a zákaznické segmenty

Některé zdroje jako první pole k vyplnění uvádí pole s problémem, některé zdroje naopak uvádí jako první pole zákaznické segmenty. Ash Maurya (2016) tyto dvě pole spojil dohromady a jejich problematikou se zabývá naráz, jelikož se jedná o dvě nejdůležitější pole modelu.

Do pole s problémy se vepíše jeden až tři problémy, které zvolená cílová skupina zákazníků aktuálně trápí a také jejich náhradní způsoby řešení neboli jakým způsobem tento konkrétní problém zákazníci řeší v současné době. I neřešení problému může být jeho řešení. Může se jednat o problém, který zákazníci nepotřebují vyřešit, nebo pro ně není natolik podstatný, aby za jeho nápravu zaplatili. (Maurya, 2016; Svobodová et al., 2017; Srpová et al., 2020)

Pole zákaznických segmentů se týká zákazníků, na které cílíme. Je nutné si uvědomit rozdíl mezi zákazníkem a uživatelem. Zákazník daný produkt kupuje, kdežto uživatel produkt používá. V případě existence obou skupin je třeba obě skupiny od sebe oddělit a zaznačit je do modelu. Do pole se zákazníky je také vhodné zapsat tzv. první vlaštovky. Jedná se o zákazníky, kteří daný problém vnímají nejsilněji, a proto mají nejvyšší prioritu. (Svobodová et al., 2017; Šafrová Drášilová, 2019; MyTimi, 2023)

2.1.2 Jedinečná hodnota

Jedinečná hodnota či UVP (unique value proposition) je velmi důležité pole modelu a zároveň velmi náročné na zodpovězení. Jeho definice je však vcelku jednoduchá. Jedná se o přesvědčení zákazníka, že daný produkt stojí o větší pozornost než produkt konkurenta. Celé sdělení by mělo být shrnuto v jedné větě nebo heslu, které bude úderné. V této fázi se doporučuje volit UVP s ohledem na první vlastovky, které jsou při uvedení nového produktu nejdůležitější, nikoli na běžné zákazníky. Pokud je příliš náročné nalézt výhodu oproti konkurenci, proces usnadní zamyšlení se nad tím, co konkurenci chybí nebo co nám osobně na ní vadí. Tímto způsobem lze nalézt odlišnosti v nabídce produktů a tím i možnou výhodu pro zákazníky. (Maurya, 2016; Šafrová Drášilová, 2019; MyTimi, 2023)

V dolní části pole se nachází srozumitelný popis využívající se především u nových produktů. Tento krátký slogan používá podobnost s již existujícím produktem a pomocí spojení „něco jako“ velmi jednoduše vysvětlí a popíše produkt. (Svobodová et al., 2017)

2.1.3 Řešení

Jedná se o stručný popis hlavních vlastností produktu, které řeší vyjmenované problémy. Tato řešení musí mít proto přímou souvislost s uvedenými problémy. (Šafrová Drášilová, 2019)

2.1.4 Cesta k zákazníkovi (kanály)

Popisuje možnosti, jak informovat zákazníky o daném produktu a jak produkt k zákazníkovi doručit. U komunikačního kanálu je potřeba promyslet online i offline možnosti. Výsledná volba vhodného kanálu závisí na několika faktorech, například na množství zákazníků a na disponibilních nákladech. (Šafrová Drášilová, 2019; Srpová et al., 2020)

2.1.5 Cenový model

Cenový model nebo jinak řečené toky příjmů popisují, jakou hodnotu bude produkt mít a jak budou zákazníci za produkt platit. Samotná tvorba ceny může probíhat dvěma způsoby. Prvním, tzv. nákladovým způsobem, je stanovení veškerých nákladů na produkt, který se zvýší o hodnotu tvořící výsledný zisk. Druhý způsob, tzv. hodnotový, je opomíjení nákladů a zjištění, jakou hodnotu pro zákazníka produkt představuje. Cenu produktu lze také určit pomocí vyjmenovaných alternativních řešení, které stanovují cenovou kotvu, jelikož se

jedná o produkty, za které by byl zákazník ochotný zaplatit na úkor předloženého produktu. (Maurya, 2016; Srpová et al., 2020)

2.1.6 Struktura nákladů

Nejedná se o detailní finanční plán nákladů, nýbrž o výčet těch nejdůležitějších nákladů potřebných pro projekt. Veškeré náklady je pro přehlednost vhodné rozdělit na fixní a variabilní. Fixní náklady se nemění s měnícím se objemem výroby, variabilní náklady se naopak mění. (Šafrová Drášilová, 2019; Srpová et al., 2020)

2.1.7 Klíčové metriky

Zde patří data, která měří, jestli je projekt úspěšný. Pro přesnost rozhodnutí o úspěšnosti projektu je důležité zvolit konkrétní hodnotu a časovou lhůtu jejího dosažení. Jako klíčové metriky mohou být využity tzv. pirátské metriky, mezi které patří akvizice, aktivace, retence, příjem a doporučení. Akvizice nastane ve chvíli zaujetí potenciálního zákazníka. Na ni navazuje aktivace, což je okamžik, kdy zákazník nabyde první pozitivní zkušenosti. V případě spokojenosti zákazníka dochází k jeho opakovanému navrácení či opakované koupi, tato metrika se nazývá retence. Další metrikou je příjem, který slouží k vyhodnocení zaplacené události. Poslední metrikou je doporučení, které, jak název napovídá, hodnotí, zda zákazníci produkt doporučují potenciálním zákazníkům. (Maurya, 2016)

2.1.8 Nespravedlivá výhoda

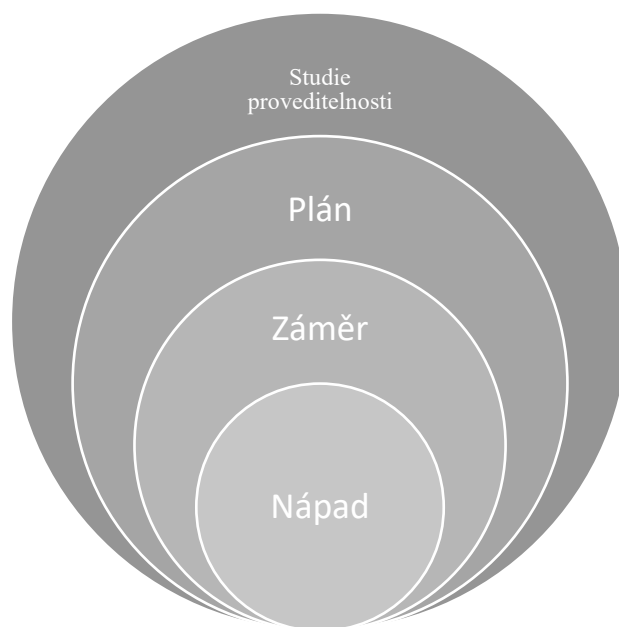
Nespravedlivá či neférová výhoda je poslední pole v pořadí při tvorbě Lean Canvas. Je typická tím, že předložená výhoda produktu nejde nebo jde jen velmi těžko zkopírovat, koupit nebo dosáhnout. Příkladem mohou být patenty, know-how, zaměstnanci, kontakty apod. Nespravedlivá výhoda je prakticky totéž jako konkurenční výhoda. (Svobodová et al., 2017; Šafrová Drášilová, 2019; Srpová et al., 2020)

2.2 Podnikatelský plán

V úvodu této kapitoly by bylo vhodné si před definováním podnikatelského plánu krátce rozlišit dva pojmy, které s podnikatelským plánem úzce souvisí, avšak nejedná se o stejné dokumenty, jak to může být někdy chápáno. Jedná se o podnikatelský záměr a studii proveditelnosti.

Podnikatelský záměr je, jednoduše řečeno, stručnější podnikatelský plán. Používá se, pokud podnikatel nechce odkrývat podrobnosti svého nápadu kvůli ochraně know-how,

ochraně znalostí či jiných důvodů, ale chce navazovat kontakty a vzbudit zájem o daný projekt. **Studie proveditelnosti** je naproti tomu detailnější než podnikatelský plán, ze kterého ovšem vychází. A to zejména v oblasti procesů, legislativních požadavků a ve finanční stránce. K rozboru používá různé statistické nástroje, modelování trendů a nástroje sloužící k vyhodnocování investiční efektivity. Spojitost mezi nápadem, který je na počátku všeho, podnikatelským záměrem, podnikatelským plánem a studií proveditelnosti je znázorněna na Obrázek 2. (Šafrová Drášilová, 2019)



Obrázek 2 Vrstvy projektu

(zdroj: vlastní)

Pokud jsou známy podnikatelské záměry, doporučuje se zpracovat podnikatelský plán, který odhalí jejich realizovatelnost. I přesto, že jeho sestavení slouží především pro samotné podnikatele, dojde k sestavení většinou až ve chvíli potřeby vnějšího financování. Na kapitál má tudíž významný vliv míra kvalitního vypracování podnikatelského plánu. (Srpová et al., 2020)

Srpová et al. (2020, s. 209) definuje podnikatelský plán jako „*písemný dokument popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s fungováním firmy*“. Používá se pro plánování, rozhodování a kontrolu v situaci, kdy se zakládá nová firma nebo pokud mají nastat zásadní změny ovlivňující firmu (Srpová et al., 2020).

Obdobně nahlíží na definování podnikatelského plánu Galai et al. (2016), kteří považují podnikatelský plán za zásadní prvek při plánování nového podniku nebo vyhodnocování

stávajícího. Jeho využití vidí při rozhodování hlavních strategických změn nebo při inovování podniku. Slouží proto nejen jako interní dokument pro potřeby podnikatelům a managementu, ale po potřebné korektuře také jako externí dokument pro prezentování podniku, získávání kapitálu i nových obchodních kontaktů. Na základě několika prvků, jako je technologie, výroba, marketing a management navrhovaného produktu nebo služby stanovuje podnikatelský plán také směr činnosti a z nich plynoucí možné finanční výsledky. Jedná se tedy o stručný dokument, který předkládá cíle podniku a způsoby jejich dosažení. Společně s provedenou analýzou silných a slabých stránek a veškerými dalšími obsaženými informacemi by měl být dobrý podnikatelský plán schopen přesvědčit čitatele, že předložený plán je realizovatelný. Jeho jedinečnost spočívá nejen ve zmíněné schopnosti přesvědčit čtenáře, ale rovněž ve faktu, že se většinou jedná o jediný dokument firmy představující dlouhodobou strategii s plány na dosažení zásadních cílů. Ze všech uvedených možných využitích podnikatelského plánu je proto důležité plán pravidelně aktualizovat. (Galai et al., 2016)

Dalším pohledem na tvorbu podnikatelského plánu je zaměření na rizika a přehlednost. Jeho hlavní cíl je v tomto případě možná rizika odhalit, nachystat se na jejich vznik a určit, zda má projekt šanci na úspěch, případně jak je tato šance velká. Tvorbou podnikatelského plánu se zajistí bezpečnost celého projektu, jelikož projekt není v danou chvíli uveden v praxi a vzniká proto prostor na odhalení rizik a promyšlení úspěšnosti projektu. Pokud by došlo k odhalení neúspěšnosti projektu, není v této fázi problém předělat projekt do úspěšné varianty, nebo projekt zcela zrušit. Sestavením plánu dochází také k jeho přehlednosti, kdy se veškeré nápady a činnosti sjednocují a propojují a podnikatelský plán dostává svůj řád. Značnou výhodou plánu je jeho usnadnění celkového průběhu jednání, neboť není nutné sjednávat osobní schůzky a prezentovat projekt, stačí zaslat plán zájemci. Ten si již sám zajistí vhodné podmínky a prostor pro jeho nastudování a vytvoření názoru. (Šafrová Drášilová, 2019)

Pomyslný souhrn veškerých uvedených definic a způsobů využití podnikatelského plánu uvádí Svobodová a Andera (2017). Obdobně jako o několik let později Srpová et al. (2020) definují ve své publikaci Svobodová a Andera (2017, s. 69) podnikatelský plán slovy „*podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností*“. Tvorbu plánu stanovuje na dobu před zahájením podnikání i v jeho průběhu ve chvíli nastolení nových důležitých změn. Za hlavní

cíl klade utřídění myšlenek o projektu a prokázání realizovatelnosti projektu za pomoci analýzy trhu a výpočtu návratnosti investic daných do projektu. (Svobodová a Andera, 2017)

Síla podnikatelského plánu tkví také v tom, že je určen pro všechny typy podnikání ve všech oborech. Ať se jedná o naprosto nové inovace nebo o již dobře zavedený podnik. (Galai et al., 2016)

2.2.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu je potřeba dodržovat obecně platné zásady. Důležitý je nejen obsah podnikatelského plánu, ale i jeho formální stránka, která dělá u čtenáře první dojem. (Srpková et al., 2020)

Svobodová a Andera (2017, s. 72–73) uvádí následujících šest zásad:

- Srozumitelnost,
- Pravdivost,
- Reálnost,
- Respektování rizika,
- Uvádění zdrojů,
- Přehlednost.

První zásada srozumitelnosti může být brána jako samozřejmá, ale pro její důležitost je v seznamu uvedena. Pakliže dojde k nepochopení předloženého plánu, může dojít k tomu, že se čtenář nebude plánu vůbec věnovat. Pravdivost plánu odkazuje na práci a získávání reálných dat. Jeho reálnost pak na střízlivý pohled bez vymýšlení a přehánění. Protože nedokážeme nikdy stanovit odhady s naprostou jistotou, musíme uvážit možná rizika, která mohou být zavádějící. U odhadů, u kterých je to možné a jsme toho schopni, je potřeba uvést zdroje. Celý podnikatelský plán by měl být snadný na čtení, proto je potřeba dodržovat zásadu přehlednosti dokumentu. K tomu doporučuje využívání odrážek, tabulek, obrázků apod. (Svobodová a Andera, 2017)

Srpková a kol. (2020) uvádí také šest zásad, z nichž první čtyři se shodují s předešlými uvedenými zásadami. Jsou jimi srozumitelnost, pravdivost, reálnost a respektování rizika. Zbylé dvě zásady se od předešlých šesti zásad drobně liší. Zásadou podobnou zásadě uvádění zdrojů je vytvoření logického plánu, ve kterém by měly informace na sebe navazovat a měly by odkazovat na použité zdroje. Poslední zásadou je vznik stručného plánu. Plán by měl

obsahovat veškeré potřebné informace podané stručně, ale dostatečně bez opomíjení důležitých faktů. (Srpová et al., 2020)

Z hlediska formální úpravy podnikatelského plánu je potřeba se vyvarovat gramatickým chybám a překlepům. Na titulní stranu je vhodné uvést jméno společnosti, logo, datum zhotovení, adresu společnosti a kontakt odpovědné osoby. (Srpová et al., 2020)

Nedodržení některé zásady může znamenat, že podnikatelský plán bude nekvalitní a bude obsahovat chyby. Mezi nejčastější formální chyby patří příliš velký rozsah plánu, který souvisí se zásadou stručného plánu a gramatické chyby a překlepy, obě zásady jsou uvedené v publikaci Srpová a kol. (2020). Třetí formální chybou je nekvalitní sazba a úprava plánu. Konkrétně se jedná o nepřehlednost textu, čitelnost, použití více fontů a nespisovné či neprofesionální vyjadřování. Mimo zmíněných chyb souvisejících se zásadami pro zpracování podnikatelského plánu existuje i několik dalších chyb, které mohou nastat i při dodržení zásad. První skupinou jsou chyby v záměru dávající čtenáři pochyby o realizaci projektu. Patří zde nedostatečně promyšlený obchodní model, na jehož základě může být patrné, že projekt nebude schopný pokrýt veškeré náklady kvůli nízkým tržbám. Další chybou je neurčitě stanovený cíl a nesplnitelná časová lhůta, což vede k nemožnosti hodnocení projektu. Při zpracování podnikatelského plánu je nutné brát v potaz konkurenci. Nepodceňovat ji a nemyslet si o projektu, že je první svého druhu na trhu. Takové prohlášení by mohlo vést čtenáře k myšlence nekvalitně provedené analýze trhu. Na druhou stranu je potřeba, aby byl projekt něčím výjimečný, inovativní a odlišný, aby mělo význam se jím zabírat. Druhou skupinou chyb jsou chyby z finančního hlediska podstatné zejména při žádosti o finanční příspěvek na projekt, z nichž nejhorší jsou nepravdivě uvedené finanční údaje. Většinou se jedná o přecenění výnosů a podcenění nákladů, což se může u některých projektů jako žádost o grant či půjčku brát jako podvod. Další pochybnost o projektu značí nedostatečné či zcela nulové vkládání finančních prostředků do projektu samotným podnikatelem. Dává tím najevo nedůvěřivost ve vlastní projekt. Při žádosti o finanční podporu je nutné žádat o obnos korespondující s účetní hodnotou firmy a tím poskytnutí investorovi určité záruky jeho vkladu. Poslední chybou, která může nastat při tvorbě podnikatelského plánu je zahrnutí soukromého majetku do podnikového majetku, nebo jeho nedostatečné oddělení, a tím snížení jistoty investora v použití jeho investice. (Šafrová Drášilová, 2019)

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Existuje mnoho struktur podnikatelského plánu, jediná pevně daná struktura neexistuje. Podnikatel si ji může kdykoliv upravit dle svých potřeb a dle úmyslu svého podnikatelského plánu. Musí mít ovšem na vědomí, pro koho je plán určen a doplnit ho o požadované informace. (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019)

Svobodová a Andera (2017, s. 71–72) uvádí nejčastěji používanou strukturu podnikatelského plánu takto:

- Shrnutí,
- Charakteristika produktu a vlastníka,
- Analýza trhu a zákazníků,
- Analýza konkurence,
- Analýza dodavatelů,
- Personální zabezpečení,
- Marketing,
- Finanční plán,
- Analýza rizik,
- Vyhodnocení projektu,
- Přílohy.

Šafrová Drášilová (2019, s. 58–60) uvádí ve své publikaci drobně odlišnou strukturu:

- Titulní strana s představením společnosti,
- Shrnutí,
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy,
- Popis podniku,
- Postavení firmy na trhu, konkurence,
- Marketingový plán,
- Personální zdroje a organizační plán,

- Finanční plán,
- Rizika projektu,
- Přílohy.

Pro třetí srovnání je v této práci uvedena také struktura podnikatelského plánu z publikace Srpová et al. (2020, s. 212–222). Tato struktura se více zaměřuje na nejčastější důvod vypracování podnikatelského plánu, a to je získání kapitálu. Následující body plánu jsou tedy důležité a zpravidla vyžadované potenciálním investorem. Jde o tyto body:

- Obsah,
- Shrnutí,
- Popis podnikatelské příležitosti,
- Všeobecný popis firmy,
- Klíčové osobnosti,
- Analýza trhu a zákazníků,
- Okolí firmy a analýza konkurence,
- Marketingová strategie,
- Výroba a dodavatelé,
- Personální zabezpečení,
- Realizační projektový plán,
- Finanční plán,
- Analýza rizik,
- Přílohy.

Titulní strana

Titulní strana tvoří první dojem u čtenáře. Měl by se zde nacházet název projektu, jméno autora, vyznačení, že jde o podnikatelský plán a místo a datum zápisu. Na titulní stranu patří také logo podniku nebo produktu v případě, že již existuje. Titulní strana by měla být přehledná, kvalitně zpracovaná, informace na ní by měly být napsány pouze jedním fontem a maximálně ve dvou velikostech. (Šafrová Drášilová, 2019)

Obsah

Obsah je důležitou ale mnohdy opomíjenou součástí podnikatelského plánu. Slouží pro přehlednost celého dokumentu i rychlé vyhledávání informací v něm obsažených. Pro zachování přehlednosti se uvádí pouze první tři úrovně všech kapitol a podkapitol. (Srpová et al., 2020)

Shrnutí

Souhrn dokumentu, i přesto, že je na začátku dokumentu, tak se tvoří až po vypracování celého podnikatelského plánu. Nejedná se tedy o úvod dokumentu, nýbrž o jeho stručný souhrn, který má za cíl zaujmout čtenáře a přimět ho chtít vědět o projektu více. (Srpová et al., 2020; Šafrová Drášilová, 2019)

Souhrn obsahuje důležité body záměru podniku. Rozsah shrnutí by měl být jedna strana A4. Celkově by měl být stručný, přehledný, objektivní a poskytnout základní a zásadní informace o produktu, cílovém trhu, finančních zdrojích včetně možné návratnosti investic a předložit obchodní model. Negativním dopadem na podnikatelský plán je většinou zdlouhavý podrobný popis nebo pokus přílišného zaujetí. (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019)

Popis podnikatelské příležitosti

Popis podnikatelské příležitosti v sobě zahrnuje popis produktu, užitek pro zákazníka a konkurenční výhodu. Produkt se popisuje nejen z hlediska vzhledu, vlastností a využití, ale také z hlediska doplňujících služeb (opravy, údržba, školení), zda bude podnikatel jednat sám nebo s partnerem a jaká bude konečná cena pro zákazníka. Celý popis musí být napsaný srozumitelně pro čtenáře bez přílišné odbornosti a technických parametrů, kterým by nemusel rozumět. Je důležité, aby zákazník věděl užitek, který daný produkt přináší a výhodu nákupu produktu u daného podnikatele, a ne jeho konkurence. (Srpová et al., 2020)

U charakteristiky produktu dochází také k zajištění dodržení legislativy, určení právní formy a časovému harmonogramu uskutečnění. Popis produktu se prvotně odehrává v jediné větě, která musí být srozumitelná pro čtenáře. Následuje podrobnější popis doplněný o pomocné grafické znázornění. (Svobodová a Andera, 2017)

Analýza trhu a zákazníků

Velmi důležitým bodem podnikatelského plánu, zejména pro investory, je analýza trhu a zákazníků. Jde o analýzu celkového trhu čili všech trhů, na které je možné se s daným

produktem dostat. A také o analýzu námi vybraného cílového trhu. Popisuje se zde odvětví, ve kterém se firma nachází a určuje se, jestli se bude jednat o produkt, který si zákazníci budou kupovat vícekrát nebo pouze jednou. Dále se určuje tzv. oborová výnosnost ke stanovení marže a trendy, které mohou pozitivně ale i negativně ovlivnit poptávku po produktu. Na analýzu trhu volně navazuje analýza zákazníků, kde je nejdříve potřeba rozlišit cílový trh obsahující potenciální zákazníky produktu od celkového trhu obsahující veškeré možné zákazníky. U zákazníků se podnikatelský plán zaměřuje na ty skupiny, které mají z produktu užitek, je pro ně produkt snadno dostupný anebo zákazníci, kteří za produkt zaplatí. Zákazníka, případně jeho segment, je třeba definovat, provést kvantifikaci trhu neboli šetření pomocí dotazníků nebo rozhovorů a nakonec stanovit, s jakou rychlostí se bude cílová skupina vyvíjet. (Svobodová a Andera, 2017; Srpová et al., 2020)

Analýza konkurence

Analýza konkurence je někdy uváděna jako nepotřebná pro podnikatelský plán, především z pohledu investorů. Je to mimo jiné z toho důvodu, že v některých odvětvích zabere tato analýza velký časový prostor a výsledný přínos by byl nakonec minimální. Proto je třeba zvážit, zda je nutné se analýzou konkurence zabývat. (Svobodová a Andera, 2017)

Bylo by však chybné myslet si, že konkurence v daném odvětví vůbec neexistuje, a to i v případě, že má podnikatel pocit, že přichází se zcela novým nápadem. U analýzy konkurence se zjišťuje, která konkurence v současnosti vyrábí podobné produkty nebo která konkurence k tomu spěje. Tito konkurenti jsou poté hodnoceni dle vybraných kritérií, například výrobků, cen, zákazníků, dostupnosti produktů, obratu apod. Tato kritéria musí být hodnocena objektivně, z pohledu zákazníků. Nejefektivnější způsob pro splnění objektivnosti je přímé dotazování zákazníků, méně efektivní ale stále dostačující je vžití se do zákazníků. (Svobodová a Andera, 2017; Srpová et al., 2020)

Účelem analýzy konkurence, stejně jako analýzy trhu, je projevit znalost trhu daného odvětví a schopnost reagovat na aktuální i budoucí stav (Šafrová Drášilová, 2019).

Analýza dodavatelů

Při popisu dodavatelů je důležité popsat vztahy s jednotlivými dodavateli, odebírané komponenty, určit komponenty zásadní pro výsledný produkt i ty, u kterých může nastat v blízké či vzdálenější budoucnosti problém s dostupností na trhu. Jednoduše řečeno, určuje se spolehlivost a míra vázanosti s jednotlivými dodavateli. Tyto informace poslouží k vyhodnocení nákupní pozice a presumpci rizika. Pro úplnou kompletaci informací

o dodavatelích se uvádí navíc jejich počet, konkurence, plnění stanovených lhůt a dostupnost materiálových zdrojů. (Svobodová a Andera, 2017; Srpová et al., 2020)

Analýza dodavatelů je také důležitá jako součást analýzy vstupů. Je třeba si uvědomit, že veškeré tyto náklady spojené s dodavateli budou v budoucnu více či méně tvořit náklady. (Svobodová a Andera, 2017)

Marketingový plán

Podkladem pro marketingový plán jsou veškeré provedené analýzy. Zabývá se především výběrem cílového trhu a kategorizací potenciálních zákazníků, tzv. segmentací trhu, která umožní efektivnější cílení na konkrétní zákazníky. Dále se zabývá stanovením pozice produktu na trhu s ohledem na konkurenci a v neposlední řadě volbou marketingového mixu. Zvolená marketingová strategie značně ovlivňuje nadcházející úspěch firmy, je proto důležité ujistit čtenáře o její kvalitě. (Šafrová Drášilová, 2019; Srpová et al., 2020)

Marketingový mix je skupina nástrojů sloužících k dosažení marketingových cílů. Nejčastěji se skládá ze čtyř prvků, tzv. 4P, které představují pohled firmy:

- Produkt (product) – popsán v rámci podkapitoly 4.2.4,
- Cena (price),
- Distribuce (place),
- Propagace (promotion) (Kotler a Keller, 2016).

Nástroj **cena** v marketingovém mixu představuje cenu produktu. Ta se dá stanovit nákladovým, konkurenčním a poptávkovým nebo zákaznickým způsobem, či jejich kombinací. Nejvíce využívaný způsob je konkurenční, který stanovuje cenu na základě konkurence. Tento způsob však není příliš výhodný, jelikož není známá marže konkurence a případné výhody konkurence. Při zavádění nových produktů se využívá poptávkový způsob založený na průzkumu trhu. Nákladový způsob je nejnáročnější ale nejlepší. Stanovuje se na základě vyčíslení všech nákladů, určení marže a cenovém zhodnocení vlastní práce. (Svobodová a Andera, 2017)

Nástroj **distribuce** volí vhodnou distribuční cestu od výrobce produktu po jeho cílového zákazníka (Petrů, Kostikov et al., 2023).

Propagaci produktu je vhodné rozdělit na online a offline a u každé formy propagace určit pravidelnost a délku jejího využití (Svobodová a Andera, 2017).

Personální zabezpečení

Zásadní bod podnikatelského plánu, zejména pro investory, je personální zabezpečení. Zde spadají veškeré informace o pracovních pozicích, jako je jejich vyžadovaná kvalifikace i zajišťování jejího rozvoje, počet pracovníků na dané pozici, rozhodovací pravomoci, odpovědnost, mzda, současný stav na trhu práce, a nakonec pro větší přehlednost grafické znázornění potřebného počtu pracovníků jednotlivých oddělení na konci roku spolu s jejich odbornou způsobilostí. V případě malých či rozjezdových firem je potřeba předložit ke každému bodu podnikatelského plánu, jakým způsobem bude personálně zabezpečeno. V případě větších firem a většímu počtu zaměstnanců se personální zabezpečení uvádí v oddělené části od ostatních bodů. (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019; Srpová et al., 2020)

Realizační projektový plán

Důležitým bodem podnikatelského plánu je realizační projektový plán. Jedná se o časové znázornění všech plánovaných činností projektu a stanovení termínů jejich splnění. Ke grafickému zpracování slouží Ganttův diagram. Tento úsečkový graf přehledně zobrazuje přesný začátek určité aktivity, celkovou délku jejího trvání a přesný konec. Zpracovaný Ganttův diagram je možné následně použít při tvorbě finančního plánu pro odhad velikosti výdajů a jejich termínů. (Srpová et al., 2020)

Finanční plán

Veškeré předchozí zmíněné body podnikatelského plánu je potřeba vyjádřit také z finančního hlediska. Celý finanční plán lze rozdělit do 3 částí. První je přehled výdajů, který se zjistí z analýzy dodavatelů, personálního zabezpečení a marketingu. Druhou částí je přehled příjmů, ty se vypočítají jako cena produktu krát vyrobené množství. A nakonec jde o zdroje krytí čili finance sloužící k podnikání. (Svobodová a Andera, 2017; Srpová et al., 2020)

U rozjíždějící se firmy se vytváří zakladatelský rozpočet, zahajovací rozvaha, výkaz cash flow, výsledovka a výpočet bodu zvratu. U ostatních firem se rovněž vypočítává bod zvratu, dále se sestavují účetní výkazy, hodnotí se finanční analýza a efektivnost investic. (Srpová et al., 2020)

Celkové náklady by měly být lehce nadhodnoceny, protože vždy může přijít nečekaný náklad, se kterým se nepočítalo. Naopak výnosy by měly být lehce podhodnoceny, protože může dojít k poklesu poptávky či snížení ceny produktu. Vytváření finančního plánu by

mělo vždy probíhat ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické. (Šafrová Drášilová, 2019)

Analýza rizik

Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné si uvědomovat veškerá rizika, která mohou nastat a mít negativní vliv na firmu. Problém nastává v chvíli, kdy rizika nejsou odhalena nebo dokonce záměrně zamlčena. Jejich výčetem se projevuje, že podnikatelský plán je důkladně propracovaný a ne nereálný. Analýza rizik je podstatná jak pro potřeby firmy, tak i investorů. Má za cíl identifikovat rizika, stanovit pravděpodobnosti vzniku rizika, zmírnit jejich dopad a zajistit opatření při či proti vzniku rizika. (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019; Srpová et al., 2020)

Rizika je možné analyzovat prostřednictvím expertního hodnocení. Jde o presumpci významnosti faktorů, které se stanovuje dle pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti dopadu rizika. Čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a dopad rizika, tím významnější je daný faktor. (Srpová et al., 2020)

Ke snížení rizika se využívá pravidelná kontrola aktuálního stavu. Ke snížení dopadů se obvykle využívá pojištění. (Svobodová a Andera, 2017)

Vyhodnocení projektu

Na závěr podnikatelského plánu je vhodné zhodnotit úspěšnost nápadu. K tomu lze využít spoustu ukazatelů, například dobu návratnosti, čistou současnou hodnotu, vnitřní výnosové procento nebo rentabilitu. (Svobodová a Andera, 2017)

Doba návratnosti stanovuje, za jak dlouhý časový úsek se vrátí vložené investice. Její výpočet se provádí dvojím typem. Statistickou metodou, kde se jedná o poměr investice a ročního příjmu či ročního cash flow. Anebo dynamickou metodou, která je přesnější a vypočítá se poměrem investice a diskontovaného cash flow. Vypočítaná hodnota bez ohledu na metodu výpočtu by měla nabývat vyšší hodnoty, než je očekávaná doba životnosti projektu. (Svobodová a Andera, 2017)

Čistá současná hodnota slouží k odhadnutí výše finančních prostředků získaných vkladem investice. Vzorec výpočtu (1) je následovný:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

S čistou současnou hodnotu úzce souvisí vnitřní výnosové procento, které udává stejnou výpočetní informaci ale v procentech. Rentabilit je několik druhů, pro podnikatelský plán je zásadní rentabilita investice (ROI), která se vypočítá jako EBIT děleno investice, a rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která se vypočítá jako čistý zisk děleno vlastní kapitál. (Svobodová a Andera, 2017)

Přílohy

Přílohy jsou vždy umístěny na konci dokumentu. Vkládají se zde obsáhlejší nebo méně důležitá data. Mohou jimi být například technické výkresy, záznamy rozhovorů, smlouvy, účetní výkazy apod. Všechny uvedené dokumenty v příloze musí mít svůj odkaz v textu podnikového plánu, pokud tomu tak není, není důvod tento dokument v příloze uvádět. (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019; Srpová et al., 2020)

3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE A NÁSTROJE

3.1 Marketingové strategie

Před definováním marketingové strategie je vhodné nejprve alespoň krátce definovat samotný pojem strategie. Stříteský et al. (2023, s. 59) ve své publikaci definuje strategii „jako prostředek organizace používaný pro dosažení firemních cílů“. Je to tedy volba vhodných prostředků a potřebného času ke splnění stanovených cílů, která vychází z provedených analýz a určených firemních cílů. Tvorbu strategie je možné dělit na několik typů podle jednotlivých stupňů řízení. U nejvyššího stupně, tzv. společenského, se jedná o podnikatelskou strategii. Nižším stupněm je podnik a jeho firemní neboli korporáční strategie. Dále je tzv. strategie SBUs (Strategic Business Units) tvořená v rámci jednotlivých divizí. A na nejnižší úrovni se nachází funkční neboli operativní strategie, která se zabývá firemními odděleními jako například výroba, finance nebo právě marketing. (Stříteský et al., 2023)

Tvorba veškerých strategií probíhá ve čtyřech fázích. Začíná se strategickou analýzou, následuje vymezení strategie, zavedení strategie a celý proces zakončuje kontrola provedené strategie. Všechny strategie by měly vést k cíli, který je tzv. SMART, či jeho rozšířená verze SMARTER, která říká, že cíl by měl být specifický (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), zaměřený na výsledek (result oriented), časově ohraničený (time framed), etický (ethical) a orientovaný na zdroje (resourced). (Stříteský et al., 2023)

Štědroň, Čáslavová et al. (2018) ve své publikaci uvádí rovněž metodu SMART, avšak s poněkud odlišnými významy několika prvků, než jak tomu bylo u Stříteského et al. (2023). Konkrétně uvádí jiný význam u první charakteristiky cíle, kterou popisují jako stimulující (stimulating), a u třetího a čtvrtého prvku, které popisují jako přijatelný (acceptable) a dosažitelný (realistic). Druhý a pátý prvek charakterizují rovněž jako měřitelný a časově ohraničený. (Štědroň, Čáslavová et al., 2018)

Samotnou marketingovou strategii lze definovat jako volbu jak, kdy, kde konkurovat. Může být zaměřena dvěma směry, na trh a na konkurenci. V rušnějším prostředí je efektivnější využívat marketingovou strategii orientovanou na trh. Zde mezi nejznámější typy patří Ansoffova matice a strategie podle Philipa Kotlera. Strategii zaměřenou na konkurenci je naopak efektivnější využít v klidnějším prostředí. Mezi nejčastější konkurenční strategie se řadí tzv. generické strategie dle Portera. (Stříteský et al., 2023)

Jakubíková a Janeček (2023) ve své publikaci uvádí rovněž dělení marketingových strategií na dvě skupiny podle zaměření na trh či konkurenci a přidávají k němu také dělení na parciální a integrované strategie, které se používaly zejména v 70. a 80. letech. Parciální strategie se charakterizuje zaměřením na specifickou část strategického rozhodování kdežto integrovaná strategie zahrnuje kompletní rozsah rozhodování v oblasti marketingových strategií. Mezi parciální strategie řadí autoři Ansoffovou matici, strategii dle Kotlera, Porterovu strategii a strategii Gilberta a Strebela. Mezi autory integrovaných strategií uvádí Beckera, Backhouse a dvojici Haedrich a Tomczak. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Meffert (1996) in Jakubíková a Janeček (2023) charakterizuje strategii Gilberta a Strebela, též zvanou jako outpacing strategy, jako neustálou změnou tržního vedení v jakosti a nákladech na základě určitých parametrů, díky tomu si podnik udržuje neustálou konkurenční výhodu.

3.1.1 Ansoffova matice

Ansoffova matice slouží k definování základních strategických postojů, pomocí kterých se snaží o růst v daném segmentu nebo trhu. Jde o matici 2×2, ze které vychází čtyři možné strategie podnikového růstu (viz Tabulka 1). U této matice je podstatné si uvědomit, že je určena především pro podnikovou strategii napříč celým produktovým portfoliem, ne pouze dílčích produktů. (Brennan, Godwin et al., 2022)

Tabulka 1 Ansoffova matice

	Současné produkty	Nové produkty
Současné trhy	Strategie tržní penetrace	Strategie rozvoje produktů
Nové trhy	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace

(zdroj: vlastní)

První možnou strategií je **tržní penetrace**. Jde zde o snahu zvýšit hodnotu stávajícího produktu na stávajícím trhu. Jelikož už je vytvořena určitá zákaznická základna, jedná se o strategii s nejnižším rizikem. (Hijfte, 2020)

Druhou strategií je **rozvoj trhu**, kdy se současné produktu prodávají na novém trhu. Tato strategie je rizikovější než tržní penetrace, neboť není jistota, že současný produkt bude přijat novým trhem, který může mít zcela jiné potřeby. (Brennan, Godwin et al., 2022)

Třetí strategií je **rozvoj produktů**, která je přibližně stejně riziková jako strategie rozvoje trhu. Dochází zde k prodeji nových produktů, na již stávajícím trhu. Aby tato strategie přinesla kladný výsledek, je potřeba identifikovat neuspokojené potřeby zákazníků a nalézt nové produkty, které tyto potřeby vyřeší. (Brennan, Godwin et al., 2022)

Poslední strategií Ansoffovy matice je **strategie diverzifikace**, ve které dochází k nabízení nových produktů na novém trhu. Jedná se o nejrizikovější strategií z uvedených čtyř, protože se zde nachází mnoho neznámých proměnných. (Hijfte, 2020)

3.1.2 Strategie dle Philipa Kotlera

Tato strategie patří stejně jako Ansoffova matice mezi parciální strategie. Kotler zde dělí strategie do čtyř typů – tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního následovatele a strategie zaplňování tržních mezer. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Cílem **strategie tržního vůdce** je zejména zachování vedoucí pozice podniku na trhu a navýšení podílu na trhu. Toho se snaží dosáhnout například neustálou inovací svých produktů, zvyšováním hodnoty značky i kvality výrobků, rozšířením zákaznických segmentů či vyšší investicí do marketingové komunikace. (Štědroň, Čáslavová et al. 2018; Stříteský et al., 2023)

Hlavním záměrem **strategie tržního vyzyvatele** je navýšení tržního podílu, kterého podnik dosáhne v neprospěch vůdce na trhu nebo menších podniků (Štědroň, Čáslavová et al. 2018).

Podnik, jehož cílem není převzetí vůdcovské pozice na trhu, ale pouze následování tržního dominanty využívá **strategii následovatele**. Na rozdíl od předešlých dvou strategií jde podniku spíše o ziskovost než navyšování tržního podílu. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Poslední strategie, kterou je **zaplňování tržních mezer**, je typická spíše pro menší podniky zaměřující se na menší zákaznické segmenty, které jsou většími podniky obvykle přehlíženy (Štědroň, Čáslavová et al. 2018; Stříteský et al., 2023).

3.1.3 Porterovy strategie

Též známé jako Porterovy generické strategie dělí konkurenční strategie na tři druhy:

- **Strategie nízkých nákladů**, u které se firma snaží co nejvíce snížit své náklady ve všech oblastech výroby i distribuce a tím získat konkurenční výhodu,

- **Strategie diferenciaci** spočívající ve vyzdvihnutí ojedinělého prvku produktu (vzhled, kvalita...), který tvoří konkurenční výhodu,
- **Strategie koncentrace** zaměřující se na úzký segment s následnou možností tvorby vstupních bariér díky podrobným znalostem daného segmentu (Štědroň, Čáslavová et al. 2018; Jakubíková a Janeček, 2023).

3.1.4 Integrované strategie

Jakubíková a Janeček (2023) stručně zmiňují přístupy k integrovaným strategiím dle různých autorů – Beckera, Backhouse a dvojice Haedrich a Tomczak.

Becker dělí strategie do čtyř typů:

- Tržního pole,
- Stimulování trhu,
- Tržní parcelace,
- Tržního areálu (Jakubíková a Janeček, 2023).

Backhouse k marketingové strategii přistupuje na základě pěti rozměrů:

- Smysl podnikání,
- Stimulace trhu,
- Strategie vstupu a výstupu z trhu,
- Určení tržního areálu neboli geografické polohy,
- Zvolení marketingového partnera (Stříteský et al., 2023).

Dvojice **Haedrich a Tomczak** dělí strategii do čtyř hierarchicky provázaných vztahů:

- Strategie pozice – stanovení pozice na trhu, k níž by měl podnik směřovat,
- Strategie stylu – firemní role na trhu,
- Strategie substance – strategická výhoda podniku,
- Strategie jištění – zabezpečení výskytu na trhu (Jakubíková a Janeček, 2023).

3.1.5 Segmentace, targeting a positioning

Segmentace, targeting a positioning neboli zkráceně STP tvoří spolu s marketingovým mixem také samostatnou marketingovou strategii podniku (Koudelková, 2019).

Pojem **segmentace** značí rozčlenění trhu do menších skupin, tzv. segmentů, které se vyznačují stejnorodostí uvnitř skupiny, odlišností od ostatních skupin a měřitelností. Jednotlivé segmenty se vytváří na základě několika faktorů – demografických (věk, pohlaví...), socioekonomických (vzdělání, příjem...), geografických (města, obce, kraje...), psychografických (životní styl, osobnost...) a behaviorálních (loajalita ke značce, četnost používání). (Koudelková, 2019)

Targeting neboli zacílení je následná volba vhodného segmentu. Může se jednat pouze o zacílení na jeden segment, jeden sektor (tzv. tržní specializace), více segmentů s nabídkou jednoho produktu (tzv. výrobová specializace), více segmentů s nabídkou více produktů (tzv. výběrová specializace) anebo tzv. plné pokrytí s nabízením různorodých produktů celému trhu. (Koudelková, 2019)

Po segmentaci a targetingu následuje tzv. **positioning**, jehož cílem je dostat se a zůstat v povědomí zákazníků a také registrovat dojmy a názory na daný produkt či celou společnost. Význam positioningu spočívá v navazování a rozvíjení vztahů se zákazníky a k diferenciaci značky oproti konkurenci. (Koudelková, 2019)

3.2 Marketingové nástroje

Před několika lety byly marketingové aktivity rozděleny do čtyř skupin nástrojů marketingového mixu, dnes již známé pod zkratkou 4P, přičemž vždy jedno P představuje jeden prvek mixu (Kotler a Keller, 2016).

Marketingový mix je velmi důležitý pro celkovou rentabilitu a konkurenceschopnost podniku, proto je potřeba se důkladně věnovat jeho sestavení. Navíc, jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, ve spojení s tzv. STP se jedná o marketingovou strategii podniku. (Koudelková, 2019)

Základní formou marketingového mixu jsou čtyři prvky – produkt, cena, dostupnost a propagace. Je však možné tuto formu rozšířit o pátý prvek „lidé“, anglicky people, na 5P, nebo o další dva prvky, a to procesy a politickou moc a získat tak 7P. (Koudelková, 2019)

Forma 7P nemusí vždy nutně obsahovat, kromě základních čtyř prvků, zmíněné tři prvky navíc – lidé, procesy a politickou moc. Prvky se mohou přidávat ke standardnímu 4P

dle aktuální potřeby. Například Rickman (2021) ve své publikaci uvádí v marketingovém mixu 7P jako poslední prvek physical evidence, namísto politické moci.

V současné době se kromě samotného marketingového mixu 4P využívá také tzv. 4C. Je to z toho důvodu, že oproti 4P, které je zaměřeno více na samotné podnikání a prodej, se 4C více zaměřuje na zákazníka a jeho potřeby. Mezi prvky 4C patří commodity, cost, communication a convenience, v překladu se jedná o zboží, náklady, komunikaci a pohodlí spojené s nákupem produktu. (Rickman, 2021)

Karlíček et al. (2018) se zcela shoduje s Rickman (2021) na třech základních prvcích, a to cost, communication a convenience. První prvek však nenazývá commodity, nýbrž customer value neboli zákaznická přidaná hodnota. Stejně je tomu u Koudelkové (2019), která souhlasí v pojmenování všech čtyřech prvků 4C s Karlíčkem et al. (2018) a tím se rovněž liší od Rickman (2021) v jednom ze čtyř prvků.

Stejně jako 4P se může také rozšířit 4C o další prvky na 7C. Těmito třemi prvky mohou být corporation, consumer a circumstances. (Rickman, 2021)

3.2.1 Produkt

Produktem nemusí být myšlen pouze fyzický výrobek ale také služby, zážitky, znalosti nebo místo. Je to zkrátka vše, co je nabízeno zákazníkovi jako prostředek směny. Produkt je rovněž zákazníky vnímán jako určitá hodnota, která uspokojuje zákaznické potřeby. Jedná se proto o významný znak, na který by se nemělo zapomínat. (Koudelková, 2019)

Celkovou charakteristiku produktu vyjadřuje Rickman (2021) prostřednictvím tří otázek:

- Osloví zákazníky produktový design, velikost, funkce, barva a balení?
- Jaké nabízí produkt jedinečné výhody a řešení?
- Jak produkt obstojí ve srovnání s jeho konkurencí?

Z odpovědí na zmíněné otázky vyplývá, že první prvek marketingového mixu zvaný produkt v sobě zahrnuje charakteristiky diferencující daný produkt od konkurenčního. Těmito charakteristikami může být materiál výrobku, vyšší kvalita, unikátní design, který může být rozhodující při koupi, praktické výhody produktu, jeho proporce a všechny další vlastnosti vyzdvihující produkt nad konkurenční. (Karlíček et al., 2018)

Při charakterizování produktu je zásadní mít na paměti, že musí být v souladu s vybranou marketingovou strategií čili cílovým segmentem a positioningem značky (Karlíček et al., 2018).

3.2.2 Cena

Cena je jediným prvkem marketingového mixu přinášející podniku zisk, z toho důvodu jde o velmi důležitý prvek marketingového mixu. Cena je navíc také psychologickým aspektem působícím na zákazníky. Obecně platí, že zákazník většinou vnímá dražší výrobek jako kvalitnější, levnější naproti tomu jako méně kvalitní. Cena se tak stává zásadní pro positioning značky. (Karlíček et al., 2018)

Rickman (2021) shrnuje i tento prvek marketingového mixu do třech otázek:

- Jaké je obvyklé cenové rozpětí tohoto druhu produktu?
- Kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt vzhledem k jejich vnímané hodnotě produktů?
- Jak mohou drobné cenové úpravy ovlivnit objem prodeje a zisk?

Při tvorbě ceny je nutné vzít v úvahu tři důležité faktory utvářející konečnou cenu. Prvním faktorem jsou veškeré náklady spojené se vznikem a prodejem produktu, které zároveň tvoří nejnížší možnou prodejní cenu produktu. Druhým faktorem je tzv. referenční cena, což znamená zákazníkem vnímanou obvyklou cenu produktu, cenu konkurence nebo naposledy vynaloženou cenu za produkt. Třetím faktorem je poptávka po produktu a hodnota zákazníka tvořící nejvyšší možnou prodejní cenu produktu. (Koudelková, 2019)

Cenu je možné stanovit několika metodami. Nejjednodušší a také nejméně vhodnou metodou je **přirážková metoda**. Její jednoduchost spočívá ve stanovení ceny na základě vyčíslení nákladů na produkt a přičtením marže. Nevýhoda je v zahrnování pouze faktoru nákladů a opomíjení zbylých dvou faktorů. (Karlíček et al., 2018)

Mezi vhodnější strategie tvorby ceny se řadí základní trojice strategií znázorněné v Tabulka 2 – strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie. **Strategie vysoké ceny** se využívá u skupin zákazníků, kteří vyžadují vysoce kvalitní produkty a cena pro ně není zásadní. Aby nastavená prodejní cena pokryla vyšší náklady kvůli zabezpečení vysoké kvality a informování zákazníků o produktu a jeho kvalitě, jsou produkty prodávány za vyšší cenu. U **strategie dobré hodnoty** se narodil od předcházející strategie firma zaměřuje na zákazníky, kteří požadují kvalitní produkty, avšak ne za vysokou

cenu. Důsledkem této strategie je menší zisková marže, firma je tedy nucena své produkty prodávat ve velkém množství. **Ekonomická strategie** cílí na zákazníky, kteří nevyžadují vysokou kvalitu produktu, důležitá je pro ně zejména nízká cena, kterou si firmy udržují nízkými náklady. K dosažení zisku je u této strategie důležitá velkovýroba. (Karlíček et al., 2018)

Tabulka 2 Cenové strategie

	Vysoká cena	Nízká cena
Vysoká vnímaná kvalita	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
Nízká vnímaná kvalita	Chybný pricing	Ekonomická strategie

(zdroj: vlastní)

Kromě zmíněných strategií lze také využít k tvorbě ceny tzv. penetrační strategii nebo strategii sbírání smetany. **Penetrační strategie** slouží pro rychlé proniknutí na trh s levným produktem a za využití rozsáhlé komunikační kampaně s cílem odstavit konkurenci a pojistit si tak dlouhodobý zisk. Naproti tomu u strategie sbírání smetany začíná firma na vysoké ceně za produkt určený pro zákazníky, kteří jsou ochotni si za tuto vyšší cenu produkt koupit. Po prodeji určitého množství dochází ke snížení ceny, čímž se zacílí na další skupinu zákazníků ochotnou si produkt koupit za stanovenou nižší cenu. Po prodání dalšího množství se cena opět snižuje. Touto strategií se tak pokryjí všechny segmenty zákazníků a zároveň se maximalizuje zisk z prodeje. Z toho vyplývá, že strategie sbírání smetany je ziskovější než penetrační strategie i přesto, že firma prodává menší množství produktů. Dá se však využít pouze pokud firma není ohrožena konkurencí nebo pokud má silnou značku. (Karlíček et al., 2018)

3.2.3 Distribuce

Distribuce či též používaný pojem dostupnost značí poskytnutí produktu od jeho výrobce k zákazníkovi. Metoda, jakou se produkt k zákazníkovi dostane, se označuje jako distribuční cesta. Jestliže výrobce nabízí svůj produkt přímo koncovému zákazníkovi, ať už prostřednictvím e-shopů, prodejen, trhů atd., jedná se o **přímou distribuční cestu**. V případě, kdy se mezi výrobcem a koncovým zákazníkem nachází prostředník nebo zprostředkovatel, jedná se o **nepřímou distribuční cestu**. (Koudelková, 2019)

Distribuční strategie se dělí dle množství využitých distributorů na tři typy – intenzivní, exkluzivní a selektivní. Při **intenzivní strategii** se využívá velký počet distributorů a produkt tak činí velmi snadno dostupným na většině míst ovšem s absencí firemní kontroly zážitku zákazníka s nákupem. Na zážitek zákazníka se specializuje druhý typ distribuční strategie, a to **exkluzivní strategie**. Dochází zde k záměrné restrikci distributorů za účelem udržení exkluzivity zboží a možnosti kontroly zážitku. Mezi intenzivní a exkluzivní strategií se nachází **selektivní strategie**, která používá méně distributorů než intenzivní strategie ale zároveň více než exkluzivní strategie. (Karlíček et al., 2018)

Distribuci charakterizuje Rickman (2021) stejně jako ostatní prvky marketingového mixu pomocí tří otázek:

- Kde zákazníci preferují nákup tohoto typu produktu?
- Jaké jsou preferované distribuční kanály? Jedná se o online, obchod nebo katalog?
- Jak může tato nabídka vyniknout nad konkurenčními produkty dostupných na stejném místě?

3.2.4 Propagace (komunikace)

Posledním prvkem marketingového mixu je promotion, dříve přeložené jako propagace. V dnešní době se však jako český překlad více používá pojem komunikace, neboť díky rozvoji technologií se již nejedná o jednosměrný proces, ale také se do procesu přidává možnosti odpovědi veřejnosti. (Koudelková, 2019)

Marketingovou komunikaci je možné definovat jako „*řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy a další instituce naplňují své marketingové cíle*“ (Karlíček, 2018, s. 193).

Rickman (2021) charakterizuje promotion těmito třemi otázkami:

- Jaká kombinace marketingových kanálů bude nejefektivnější?
- Jaký typ propagace většinou zákazníci preferují?
- Kdy zákazníci nejčastěji reagují na výzvy k nákupu?

S marketingovou komunikací a cílovou skupinou se spojuje koncept See-Think-Do-Care (STDC), který je třeba si uvědomit při volbě vhodné komunikace. Tento koncept představuje čtyři fáze cesty zákazníka. Cílem první fáze (See) je, aby se potenciální zákazník

dozvěděl o produktu. U druhé fáze (Think) se již více cílí na zákazníky, kteří o koupi produktu uvažují. Cílem třetí fáze (Do) je přesvědčit zákazníka, aby si produkt hned koupil. A poslední fáze (Care) je zaměřena na pečování o zákazníka po koupi produktu a budování jeho loajality ke značce. (Karlíček et al., 2023)

Když se řekne marketingová komunikace, jako první přijde lidem na mysl pojem **reklama**. Jedná se o silný nástroj sloužící k účinnému vytváření značky, oslovení velkého počtu lidí v krátké době a prezentaci nové prozatím nepoznané značky. U reklamy se většinou pozoruje pět kritérií, kterých se reklama snaží docílit – posílení povědomí o značce, rebranding, posílení preference značky, zvýšení prodeje a povědomí o reklamní kampani. (Karlíček et al., 2023)

I přesto, že reklama patří mezi obecně nejvíce vnímanou formu marketingové komunikace, tak se její důležitost neustále snižuje. Dochází k tomu kvůli vysoké konkurenci, přesycení lidí reklamou a také kvůli náročné měřitelnosti dopadu reklamy na prodej v krátkodobém období. (Karlíček et al., 2016)

Reklama se dělí podle typu jejího umístění na reklamu televizní, venkovní, rozhlasovou, tiskovou, online a reklamu v kině. V některých případech patří mezi reklamu také tzv. product placement, čili vyobrazení značky nebo produktu ve filmu, seriálu, počítačové hře apod. (Karlíček et al., 2023)

Oproti reklamě, která se snaží oslovit velké množství lidí, přímý neboli **direct marketing** cílí na mnohem menší skupiny či přímo na jednotlivce. Pro správný výběr těch nejpravděpodobněji reagujících zákazníků je však nutný seznam zákazníků. Z toho důvodu se tato forma marketingové komunikace uplatňuje především pro stávající zákazníky. Ať je to k upevnění jejich loajality ke značce nebo k opětovnému získání zákazníků od potenciálního či již provedeného odchodu ke konkurenci. (Karlíček et al., 2023)

Další formou marketingové komunikace je **podpora prodeje**, jejímž cílem je motivovat zákazníky ke koupi produktu a tím dosáhnout vyšší poptávky po produktu. Mezi nástroje podpory prodeje patří například slevy, slevové kupóny, věrnostní programy, dárek zdarma k nákupu, soutěže anebo zde patří tzv. in-store komunikace, v překladu známá jako komunikace v místě prodeje, nebo též využívané pojmy POP (point-of-purchase) a POS (point-of-sales). Jedná se o přesvědčení zákazníka o koupi produktu přímo na prodejně. (Karlíček et al., 2023)

Public relations (PR) je forma marketingové komunikace, která se zaměřuje na vztahy se stakeholdery, kladnou publicitu, a především na budování důvěryhodnosti. Jedná se o tzv. multikanálovou formu, což znamená, že se využívá větší množství odlišných komunikačních kanálů pro komunikaci. Mezi nejvíce využívané PR nástroje lze zařadit tiskovou zprávu, tiskovou konferenci a využití influencerů. Vliv PR činností není okamžitý, je zřejmý až po delším časovém úseku systematické práce. (Karlíček et al., 2018; Karlíček et al., 2023)

Event marketing a **sponzoring** může být vnímán velmi podobně. Liší se však především v organizování akce. Zatímco u event marketingu organizuje danou akci samotná firma, u sponzoringu danou akci sponzor neorganizuje, pouze je s ní spojen. Za toto spojení dává sponzor třetí straně finanční nebo i nefinanční dar. Cílem event marketingu je vzbudit u cílového segmentu pozitivní emoce na základě zážitku, které se odrazí na kladném vnímání dané značky. Naproti tomu sponzoring se svými cíli přibližuje reklamě, jelikož se snaží především zvýšit povědomí o značce a její image. (Karlíček et al., 2018)

Mezi formy marketingové komunikace se řadí také **osobní prodej**, který definovala Příkrylová et al. (2019, s. 136) ve své publikaci jako „*interpersonální ovlivňovací proces prezentace výrobku, služby, myšlenky atd. prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím*“. Největší výhodou osobního prodeje je možnost okamžitého hodnocení sdělení na základě verbální či neverbální zpětné vazby kupujícího. (Příkrylová et al., 2019)

Neustálé zvyšování využívání digitálních technologií má dopad na veškeré zmíněné formy marketingové komunikace a tím nárůst **online komunikace**. Reklama se přenesla do online prostředí, direct marketing využívá k přímému kontaktu se zákazníky e-mail, podpora prodeje své soutěže a věrnostní programy přesunula také do online světa, PR využívá influencersy na sociálních sítích, eventy disponují vlastními webovými stránkami a osobní prodej může využívat videokonference apod. (Karlíček, 2016)

3.3 Analýza vnějšího okolí

K analýze vnějšího okolí se nejčastěji využívá analýza SLEPT, někdy též označovaná jako PESTL. V některých případech se také využívá zkrácená forma PEST/STEP neobsahující legislativní faktory nebo naopak rozšířená verze o environmentální faktory SLEPTE/PESTLE. Ve všech variantách jsou však zachovány stejné základní faktory hodnotící obecné okolí. (Hanzelková, Keřkovský et al., 2017)

Analýza makroprostředí se provádí metodou MAP, která podle Petru, Kostikov et al. (2023) dělí jednotlivé faktory do třech fází:

- Monitorování – identifikace faktoru,
- Analýza – analýza současného stavu,
- Prognóza – předvídání možného vývoje faktoru s rozhodnutím, jestli trend podnikatelský záměr ovlivní.

3.3.1 Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří demografické faktory a společenské hodnoty. Za demografické faktory se považuje například věkové rozdělení společnosti, průměrná velikost rodiny, pohlaví apod. Složení populace dle těchto demografických údajů může ovlivnit poptávku po různých produktech, a proto je třeba se tímto faktorem zabývat. Společenské hodnoty jsou většinou spojené s konkrétní věkovou skupinou. Aktuálně nejvíce probíranou generací z hlediska společenských hodnot je generace Z, též známá jako internetová generace. (Gillespie, 2024)

Na sociální faktory může být též nahlíženo jako na sociokulturní faktory. Sociálními aspekty zde může být například dělení společnosti na společenské třídy, vzdělání, způsob života, příjmy spotřebitelů apod. Za kulturní aspekty se považují například zvyky, tradice, jazyk a percepce sebe i okolí. (Jakubíková a Janeček, 2023)

3.3.2 Legislativní/právní faktory

Jedním z nejdůležitějších faktorů analýzy makrookolí podniku jsou právě legislativní faktory. Týkají se veškerých zákonů, vyhlášek a norem na vnitrostátní i v případě potřeby na mezinárodní úrovni. Konkrétně se jedná o dodržování občanského a trestního zákoníku, environmentálního zákona, daňových předpisů apod. (Fotr, Vacík et al., 2020)

3.3.3 Ekonomické faktory

Pro podnik je velmi důležité, aby sledoval současný i budoucí vývoj ekonomiky. Mezi sledované ekonomické faktory patří například monetární a fiskální politika, míra inflace, stav kapitálového trhu, domácí i zahraniční hospodářský cyklus apod. (Hanzelková, Keřkovský et al., 2017)

3.3.4 Politické faktory

Jedná se o další důležité faktory, které je třeba analyzovat, jelikož ovlivňují podnikatelskou pozici a stupeň investování. Politickými faktory je například politický systém, stupeň ochrany státu, velikost korupce, využívání lobbingu, změny ve státním rozpočtu, státní regulace, sankce nebo podpora. (Fotr, Vacík et al., 2020)

3.3.5 Technologické faktory

Do technologických faktorů spadá jak technologická, tak i technická vyspělost. Největší důraz se při analýze technologických faktorů klade na standardy v technologiích a jejich budoucí rozvoj, který může mít zásadní vliv na celkový výkon a zdar podniku. Konkrétními body zájmu této analýzy jsou rychlost rozvoje technologií v působícím oboru, finanční podpora vědecko-výzkumné činnosti, dostupnost dat a informací, současný stav a příchod nových pokročilých technologií apod. (Fotr, Vacík et al., 2020)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývá analýzou vnějšího prostředí, druhá kapitola se zaměřuje na analýzu oborového prostředí a třetí kapitola na analýzu vnitřního prostředí. Veškeré provedené analýzy jsou vždy následně zhodnoceny a v závěru kapitoly je z nich vytvořena SWOT matice.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita PESTLE analýza, která obsahuje faktory politické, ekonomické, sociálně-demografické, technologické, legislativní a ekologické.

4.1.1 PESTLE analýza

Politické faktory

Současnou úřadující vládu České republiky tvoří koalice SPOLU v čele s Petrem Fialou, která je složena ze tří politických stran – ODS, KDU-ČSL a TOP 09. Stejně jako předchozí vlády rozděluje ta současná vláda občany na dvě strany. Jedna strana, která je s vládou relativně spokojena a druhá strana, která s ní spokojená není. Nedochází však k žádným závažným konfliktům vedoucím například k pořádání protestů či k nutnosti uspořádat předčasné volby. Politické prostředí je tedy poměrně klidné, a proto by se dala aktuální politická situace označit za stabilní.

Z politického hlediska je pro podnikatele nejzásadnějším faktorem podnikatelský balíček, který vláda schválila v druhé polovině roku 2024 a realizace všech bodů je plánovaná do konce první poloviny roku 2025. Konkrétně se podnikatelský balíček skládá z 22 opatření, které přichystalo Ministerstvo průmyslu a obchodu. Cílem tohoto balíčku je možnost snižovat výdaje podnikatelů, šetřit jejich čas a zlepšit výkonnost. Změny se týkají živnostenského podnikání, zaměstnanosti a daní a cílí především na změny v digitalizaci, legislativě a používání umělé inteligence.

Nejvýznamnějšími změnami vycházející z podnikatelského balíčku jsou pro potřeby této diplomové práce tyto body:

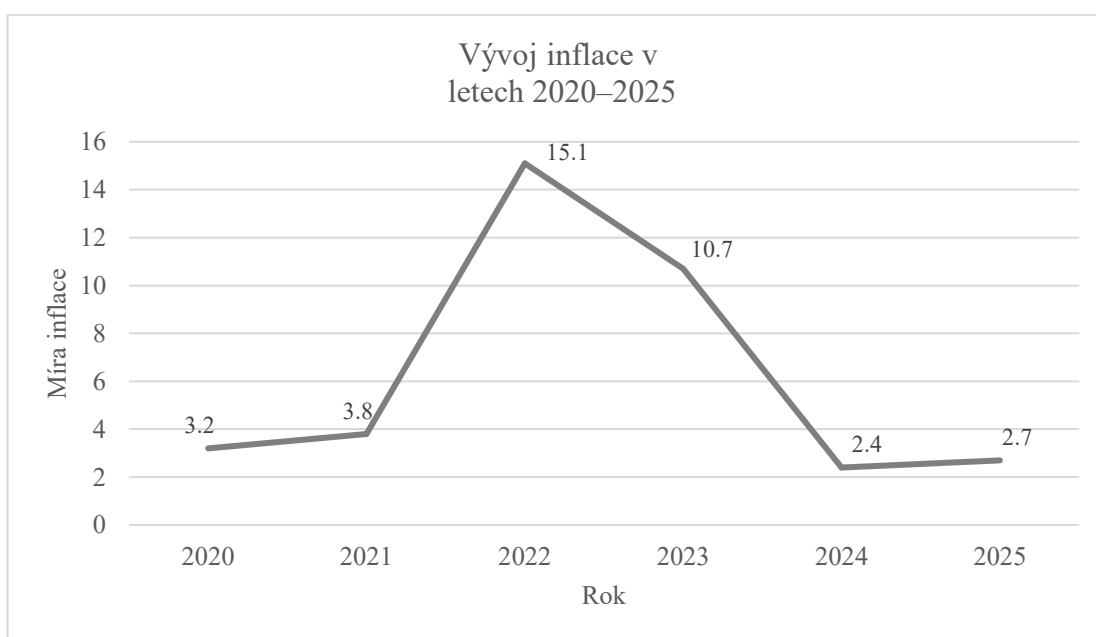
- Databáze informačních povinností pro podnikatele, aby bylo vše přehledně na jednom místě
- Portál podnikatele, na kterém bude podnikatel moci komunikovat s příslušnými organizacemi

- Portál živnostenského podnikání, který už je od začátku tohoto roku spuštěný a budou probíhat jeho další úpravy pro zjednodušení práce s ním
- Aktualizace náplní jednotlivých živností
- Úpravy v systému udělení sankcí – snížení výše pokuty za její včasné uhrazení

Ekonomické faktory

Za nejdůležitější ekonomické faktory pro podnikání lze považovat inflaci, HDP, v případě rozjezdu velkého podnikání také nezaměstnanost a daň.

Inflace je pro podnikání důležitým ekonomickým faktorem, který může výrazně ovlivnit ceny materiálů a energií, což by vedlo k vyšším nákladům na výrobu, a tedy i vyšší ceně výrobků. Od roku 2018 do roku 2022 docházelo k neustálému nárůstu inflace, která se podle Českého statistického úřadu zvýšila z 2,1 % na 15,1 %. V roce 2023 již došlo k poklesu inflace na 10,7 % a za rok 2024 činila inflace již pouze standardnějších 2,4 %. Aktuální míra inflace na začátku roku 2025 činí 2,7 % a podle Ministerstva financí by se celý rok 2025 měla pohybovat kolem 2 %.



Graf 1 Vývoj inflace v letech 2020–2025

(zdroj: vlastní)

Dalším důležitým ekonomickým faktorem pro podnikání je **HDP** (hrubý domácí produkt), jelikož se jedná o součet všech statků a služeb, které se nově vytvoří v České republice za stanovené období. HDP je ukazatelem, který měří výkonnost ekonomiky a tím určuje, jak se

vyvinulo národní hospodářství za určité období. Podle Českého statistického úřadu došlo ve 4. čtvrtletí roku 2024 k nárůstu HDP o 0,7 % oproti předešlému čtvrtletí. Stejně tak došlo ve 4. čtvrtletí roku 2024 k meziročnímu nárůstu HDP o 1,8 %. Celkově za uplynulý rok 2024 došlo k nárůstu HDP o 1,0 %. Pro rok 2025 odhaduje Ministerstvo financí v čele se Zbyňkem Stanjурou další nárůst HDP o 2,3 %.

V případě rozvoje podnikání z malé formy na větší a vzniku potřeby dalšího pracovníka, by byla důležitým ekonomickým faktorem také **nezaměstnanost**. Míra nezaměstnanosti v České republice se od roku 2018 neustále pohybovala mezi 2 a 3 %. V roce 2025 však došlo k jejímu nárůstu a v únoru 2025 činí 4,4 %, což je o 0,1 procentního bodu více než tomu bylo v lednu 2025.

Posledním důležitým ekonomickým faktorem, který ovlivňuje podnikání je **daň**. V případě podnikání jako OSVČ podléhají příjmy těchto živnostníků dani z příjmů a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. U daně z příjmů se výše sazby odvíjí od hranice 48násobku průměrné mzdy. Při překročení této hranice je sazba daně 23 %, pokud k překročení nedojde, činí sazba daně 15 %. Podnikání je spíše zaměřeno na malovýrobu, tudíž se nepředpokládá překročení obrátu 2 000 000 Kč za rok, což znamená, že se podnikatel nestává plátcem DPH a tato daň nebude podnikání ovlivňovat.

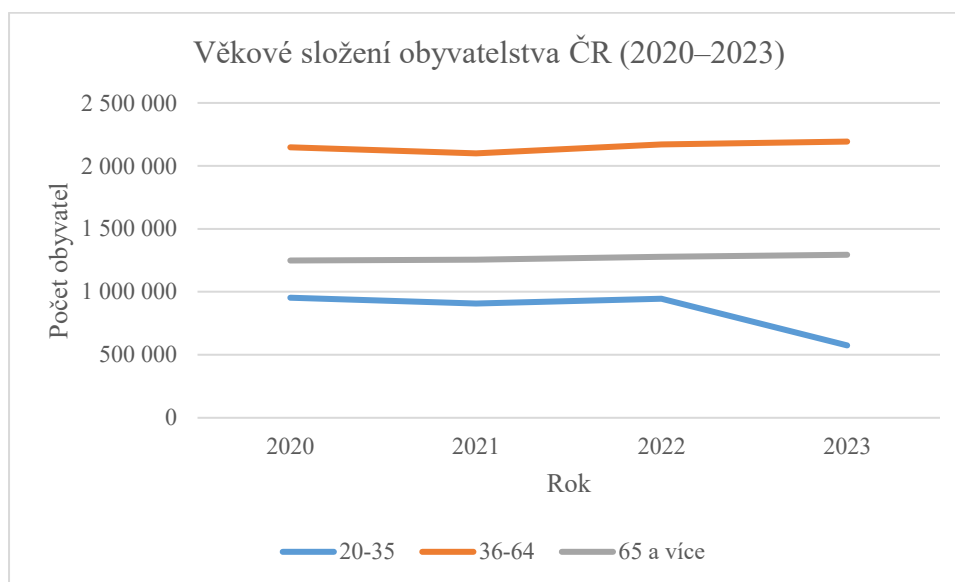
Sociálně-demografické faktory

Mezi důležité sociálně-demografické faktory pro podnikání s rukodělnými výrobky patří pohlaví zákazníků, jejich věk, příjem a životní styl.

Podle Českého statistického úřadu se v roce 2024 obyvatelstvo České republiky skládalo z 5 554 921 žen a 5 354 579 mužů. Z čehož vyplývá, že 50,92 % celkového obyvatelstva tvoří ženy a tím počet žen mírně převažuje nad počtem mužů. Což je pro podnikání pozitivní, jelikož podnikání cílí z pohledu pohlaví právě na ženy.

Prozatím nejaktuálnější data Českého statistického úřadu uvádějící **věkovou strukturu** obyvatelstva ČR jsou z roku 2023. Na následujícím grafu (Graf 2) je znázorněn počet obyvatel dané věkové kategorie v letech 2020–2023. První kategorií jsou ženy od 20 do 35 let. Jedná se o obvyklý věk, ve kterém se ženy stávají matkami. Druhou kategorií jsou ženy ve věku 36 až 64 let neboli ženy přecházející do středního věku. Třetí kategorií tvoří ženy od 65 let čili v důchodovém věku. Z grafu vyplývá, že počet obyvatel v rámci jedné věkové kategorie zůstává prozatím na přibližně stejné úrovni. Nejvíce žen se nachází ve věku 36 až 64 let, bezpochyby z toho důvodu, že se rovněž jedná o kategorii s největším věkovým

rozptylem. Při porovnání první a třetí věkové kategorie lze zjistit, že se nachází v České republice více žen starších 65 let než ve věku 20 až 35 let. Mezi rokem 2022 a 2023 došlo navíc k poklesu o zhruba 370 000 žen ve věku 20 až 35 let a tím se může tato kategorie považovat za nejméně výhodnou na cílení podnikání.

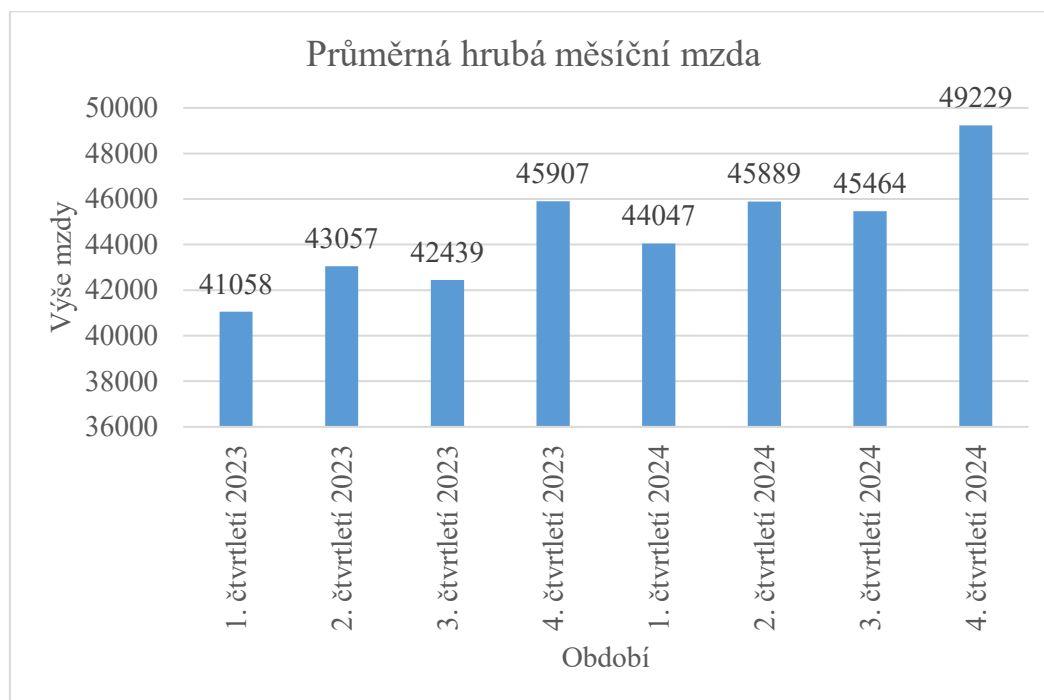


Graf 2 Věkové složení obyvatelstva ČR

(zdroj: vlastní)

Výrobky, které jsou vyráběné ručně s ohledem na kvalitu bývají zpravidla o něco dražší než výrobky masové výroby upřednostňující rychlost výroby před kvalitou. Proto se zákazníci těchto produktů stávají spíše lidé patřící do horní poloviny **příjmového** spektra obyvatelstva. Nelze však vyloučit ani zákazníky, kteří mají průměrnou výši příjmu, ale podporují lokální výrobu a jsou ochotni do výrobků investovat. Obecně vzato podnikání s rukodělnými výrobky ovlivňuje výše průměrné mzdy a čistý peněžní příjem, které se dají též považovat za ekonomické faktory. Vývoj průměrné mzdy v České republice za jednotlivá čtvrtletí posledních dvou let zveřejněný Českým statistickým úřadem je znázorněn na grafu níže (Graf 3). Nárůst v posledním čtvrtletí roku 2024 o 7,2 % oproti 4. čtvrtletí roku 2023 má pozitivní dopad na podnikání a možnost zákazníků více utrácet. Stejně jako vládou odhadnutá mzda pro rok 2025 ve výši 46 557 Kč, která je o trochu vyšší, než byla průměrná mzda za rok 2024 ve výši 46 157 Kč. V případě čistého peněžního příjmu domácností došlo dle Českého statistického úřadu v roce 2023 k meziročnímu nárůstu o 7,2 %. Pokud se vezme v úvahu také inflace dosahující v roce 2023 10,7 %, došlo u čistého peněžního příjmu domácností naopak k reálnému poklesu o 3,1 %. Jestliže by i nadále docházelo k poklesu

čistého peněžního příjmu, mělo by to negativní vliv na kupní sílu a nákupní chování zákazníků, kteří by vyhledávali spíše levnější zboží.



Graf 3 Průměrná hrubá měsíční mzda

(zdroj: vlastní)

Pojmem **životní styl** zákazníků v sobě zahrnuje mimo jiné hodnoty zákazníků, jejich zájmy nebo nákupní chování. Podnikání s rukodělnými výrobky nejvíce ovlivňuje počet zákazníků preferujících jedinečné produkty, lokální výrobu, ruční práci, počet lidí navštěvujících design markety a řemeslné trhy. Ovlivňují ho také lidé, kteří si rádi zvelebují svůj domov dekoračními předměty nebo zkrátka rádi obdarovávají své blízké. Pozitivní vliv na podnikání má rostoucí zájem o zmíněné design markety. Důkazem je pravidelná účast kolem 200 značek na Dyzajn marketu v Praze konaném šestkrát ročně. Úspěšný je také MINT Market pořádaný ve 27 městech České republiky od roku 2010 se zaznamenaným celkovým počtem 1 739 574 návštěvníků.

Technologické faktory

Jelikož se jedná o produkty rukodělné výroby a jediným občas využívaným strojem je šicí stroj, dalo by se říci, že technologické faktory toto podnikání nijak neovlivňují. V případě rozvoje podnikání z malovýroby na velkovýrobu, a tudíž nabízející se implementace strojů by se sice zvýšila produkce a technologické faktory by na podnikání

začaly působit, avšak by došlo ke ztrátě největší konkurenční výhody, kterou je právě čistě rukodělná výroba. Z toho důvodu nejsou technologické faktory pro toto podnikání stěžejní.

Legislativní faktory

Podnikání v oblasti rukodělných výrobků, konkrétněji dekorací a hraček pro děti, je živností volnou což upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Poměrně přísně hlídaná je výroba a prodej dětských hraček. U ní je potřeba dodržovat směrnici 2009/48/ES o bezpečnosti hraček. Velmi důležité je, aby hračka měla označení CE, které uvádí, že daný produkt splňuje veškeré potřebné normy a že byly provedeny bezpečnostní testy nutné pro uvedení produktu na trh. Hračka navíc musí mít také uvedeno věkové rozmezí dítěte, pro které je určena.

Při prodeji veškerých produktů, ať dekoračních nebo hraček pro děti, zejména při online prodeji prostřednictvím e-shopu, je nutné dodržovat tři legislativní požadavky. Jsou jimi zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a nařízení Evropské Unie o ochraně osobních údajů (GDPR). Při online prodeji zákon ukládá prodejcem tzv. informační povinnost prodejce. Jedná se o informace, které musí každý e-shop poskytnout svým zákazníkům. Mezi tyto nutné informace patří identifikační a kontaktní údaje prodejce, poučení o právech zákazníka, název a důležité charakteristiky produktu, cena produktu (včetně daní a poplatků), náklady na dodání, náklady spojené s dálkovou komunikací, možnosti platby, dodání a plnění.

Ekologické faktory

V současné době je ekologie a celkový dopad na životní prostředí důležitým aspektem téměř ve všech oblastech podnikání a stejně je tomu i v oblasti rukodělné výroby.

Protože se na výrobu produktů využívají přírodní materiály jako bavlna a vlna, tak celkovou produkci významně ovlivňuje dostupnost těchto materiálů. Vlivem různých změn klimatu může dojít k poklesu množství těchto materiálů nebo k navýšení jejich prodejní ceny. Za největší dopad na dostupnost bavlny a vlny lze považovat globální oteplování a s tím spojené vlny veder a období sucha. Navzdory tomu však aktuálně nedochází k výraznému výpadku produkce těchto materiálů.

Téma ekologie je mezi zákazníky čím dál podstatnější. Ačkoliv vláda nenařizuje legislativně podnikatelům využívat čistě přírodní materiály a ekologické balení, ze strany

zákazníků je na podnikatele neustále vyvíjen tlak, aby byli co nejvíce „eco-friendly“. A to jak v použitých přírodních materiálech, v postupech výroby zaměřující se na co nejmenší odpad, ekologickém balení, ekologické expedici, tak i například v opatření certifikace.

4.1.2 Zhodnocení PESTLE analýzy

Příležitosti

- Možnost expanze podnikatelských aktivit díky rostoucímu HDP
- Rostoucí preference zákazníků pro využívání přírodních materiálů
- Rostoucí zájem o design markety a řemeslné trhy

Hrozby

- Změny prostřednictvím podnikatelského balíčku
- Navýšení cen materiálů a energií v případě zvýšení inflace
- Pokles čistého peněžního příjmu domácností
- Legislativou přísně hlídaná výroba a prodej dětských hraček
- Nutnost rychlé reakce na případné změny ve vyhláškách či zákonech
- Zhoršující se klimatické podmínky pro pěstování bavlny

4.2 Analýza oborového prostředí

Jako analýza oborového prostředí byla nejprve provedena analýza trhu a zákazníků a následně analýza konkurence. V závěru této kapitoly byly analýzy zhodnoceny.

4.2.1 Analýza trhu a zákazníků

K analýze trhu a zákazníků bylo provedeno osobní formou osm strukturovaných rozhovorů s potenciálními zákazníky. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit zájem o jeden konkrétní sezónní produkt. V případě čtyř potenciálních zákazníků byl k prvnímu sezónnímu produktu přidán i druhý produkt.

Respondenti byli rozděleni na dvě poloviny. První polovinu tvořily matky s malými dětmi, kdy věk matek byl 30, 31, 33 a 35 let. Druhou polovinou byly ženy starší 50 let, a to konkrétně 58, 60, 71 a 72 let. Všichni respondenti patří do střední příjmové kategorie. První skupině byly představeny dva produkty – dekorační sněhulák vyrobený z látek a háčkovaná

chobotnice pro děti. Druhé skupině byl představen pouze dekorační sněhulák. Tyto produkty byly vždy u každého rozhovoru fyzicky přítomné.

Každému respondentovi byla položena první z připravených šesti otázek (viz Příloha P I). Otázka byla přímo zaměřena na zájem o produkt. Pokud na ni respondent odpověděl kladně, bylo mu položeno zbývajících 5 otázek. Pokud na tuto otázku respondent odpověděl negativně, místo zbývajících 5 otázek mu byla položena otázka vybízející ke zdůvodnění jeho negativní odpovědi neboli jeho nezájmu o produkt.

Výsledky rozhovorů

Průzkum zájmu u matek s dětmi přinesl negativní závěr u obou produktů. Všechny čtyři respondentky této skupiny odpověděly negativně na první průzkumnou otázku. Při dotázání na důvod jejich nezájmu došlo rovněž ke shodě v odpovědi. Za důvod uvedly všechny respondentky příliš vysoký počet věcí a hraček pro děti v jejich domácnosti, které nejvíce získávají od prarodičů svých dětí. Samotné produkty však zhodnotily kladně. Jedna z respondentek, žena ve věku 35 let, uvedla, že háčkovanou chobotnici dostala před lety v nemocnici v rámci poporodního balíčku zdarma. Na základě kladné zkušenosti, kdy si dítě s chobotničkou hezky vyhrálo, by chobotničku minimálně doporučila jiným. Ale z důvodu, že již chobotničku má, nemá již o koupi dalšího kusu zájem. Poté, co žena ve věku 33 let zjistila, že produkty jsou vyráběné vyučenou švadlenou, uvedla, že by spíše měla zájem o ručně šité dětské oblečení i v případě vyšších cen.

Průzkum u druhé skupiny, žen starších 50 let, naopak přinesl kladný závěr. Všechny ženy projevily zájem o představený produkt (dekoračního sněhuláka) a bylo jim proto položeno zbylých 5 otázek.

Žena ve věku 58 let by byla ochotná za produkt zaplatit v rozmezí 200 až 300 Kč. Jako formu prezentace produktu by nejraději využila sociální síť Instagram. Způsob doručení by preferovala prostřednictvím Balíkovny, případně PPL. Na otázku, zda by na produktu něco změnila, odpověděla, že by pouze ocenila, kdyby se sněhuláci nabízeli také v páru, jako takoví part'áci, jeden větší a jeden menší. Zmínila, že by tyto sněhuláky, jakožto několikanásobná babička, také ráda zakoupila pro své vnuky.

Žena ve věku 60 let, která se věnuje mnoho let rukodělnému kroužku, ocenila kvalitu a pracnost produktu. Produkt nacenila na přibližně 400 Kč, ale s přihlédnutím na současnou dobu a na zákazníky náročné na cenu, uvedla za přijatelnou cenu 150 Kč. Za preferovanou formu prezentace produktu uvedla rovněž Instagram a případně také Facebook. Způsob

doručení produktu by nejvíce ocenila prostřednictvím boxů – Zásilkovna, Balíkovna. Na produktu by nutně nepotřebovala nic měnit. Pokud by však uvažovala o nějaké změně, tak by se jednalo o změnu nosu, aby byl ve tvaru mrkve, a přidání „rukou“ sněhulákovi, které by vypadaly jako větvičky.

Žena ve věku 71 let by si byla ochotná koupit produkt v cenovém rozmezí 150 až 200 Kč. Jelikož nevyužívá internet, o produktu by se nejraději dozvěděla osobní formou na pořádaných trzích. Z toho vyplývá také způsob doručení produktu čímž je osobní předání na trhu. U sněhuláka by ocenila větší knoflíky a oči, ale i bez této změny považuje produkt za velice povedený a kvalitně vyrobený.

Poslední dotazovaná žena, ve věku 72 let, by za produkt byla ochotná utratit 100 Kč. Jako formu propagace by uvítala webové stránky a způsob doručení prostřednictvím PPL. Produkt se jí líbí přesně tak jak je a nic by na něm neměnila.

Všechny čtyři ženy odpověděly na šestou otázku stupněm 1, který znamená, že možnost zakázkové úpravy produktu pro ně není vůbec důležitá, a tedy ani potřebná.

Vyhodnocení rozhovorů a segmentace zákazníků

Z výsledků provedených rozhovorů vyplývá, že o produkt zájem je, jen je potřeba se zaměřit více na druhou skupinu, ženy starší 50 let.

Za přijatelnou cenu dekoračního sněhuláka se na základě rozhovorů jeví částka okolo 150 Kč. Představení produktů by bylo nejefektivnější prostřednictvím sociální sítě Instagram s odkazem na webové stránky a případná účast na designových marketech. Způsob doručení nelze jednoznačně určit, avšak s přihlédnutím na rozšiřující se instalaci boxů na balíky po celé České republice a poměrně nízké doručovací náklady se jeví jako nejlepší způsob doručení produktů k zákazníkům. Produkt je kvalitně vyroben a dle respondentů na něm nemusí dojít k výrazným úpravám.

Segmentace zákazníků

Na základě provedeného malého průzkumu se nejdůležitější skupinou zákazníků stávají ženy starších 50 let, které mají zájem o zvelebování svých domovů dekoračními produkty nebo obdarovávání svých blízkých. Ženy v této věkové struktuře dokážou ocenit kvalitní ruční výrobu a stávají se tak ideálními zákazníky.

Ze zákaznické segmentace však nelze vyloučit ani matky s dětmi. O dětské hračky sice neprojeví velký zájem, ale o dětské oblečení ano. V případě začlenění dětského oblečení do podnikání lze tedy počítat i s touto skupinou zákazníků.

4.2.2 Analýza konkurence

V této části práce byl k analýze konkurence použit Porterův model pěti konkurenčních sil.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na trhu s rukodělnými výrobky se nachází větší množství konkurentů, a to jak v České republice prostřednictvím platformy Fler.cz, tak především v zahraničí. Tito konkurenti většinou nabízejí podobné produkty nebo jejich alternativy. V případě zahraničních e-shopů, jako je například Shein, jsou jejich největší výhodou nižší ceny produktů. Rivalita mezi tvůrci je proto značně vysoká, a to i z důvodu snadného vstupu na trh. Za nejvíce intenzivní rivalitu se dá považovat období sezónních prodejů, jako jsou například Vánoce či Velikonoce.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Bariéry vstupu nových konkurentů na trh v oblasti rukodělných výrobků nejsou příliš vysoké. Pro zahájení podnikání v tomto oboru není nutné investovat vysoký kapitál. Postačí investice do základního vybavení a e-shopu. Trh nabízí v současné době také mnoho snadno dostupných distribučních kanálů jako jsou často využívané sociální sítě nebo různé platformy jako například Fler.cz nebo Etsy. Díky těmto online kanálům dojde k okamžitému zapojení na trh a spojení se zákazníkem. Výroba rukodělných výrobků vzhledem k časové náročnosti probíhá spíše v menším měřítku, tudíž je často využívána možnost domácí výroby namísto pronájmu provozovny, což opět činí snížení bariéry vstupu konkurence na trh.

Mezi bariéry, které by mohly vstup konkurence na trh alespoň částečně ztížit, by mohly patřit již fungující silné značky s vybudovanou loajální zákaznickou komunitou. Trh je již nyní poměrně dostatečně zahlcen různými tvůrci a jejich jedinečnými produkty, je proto obtížné se od svých konkurentů odlišit a získat si tak své místo na trhu. Poslední bariérou, která by mohla vstup na trh odradit jsou regulační povinnosti týkající se především výrobků pro děti.

Z toho vyplývá, že riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh je vysoké. Na trh s rukodělnými výrobky není obtížné se dostat ale spíše si na něm získat své místo a udržet se na trhu.

Hrozba substitučních výrobků

Podnikání s rukodělnými výrobky ohrožuje více substitučních výrobků. Ručně vyráběné dekorační produkty lze nahradit sériově vyráběnými produkty obchodních řetězců jako je například IKEA, Pepco a H&M Home. Dekorační produkty, které jsou kvůli svému způsobu výroby a vyšší kvalitě dražší mohou být nahrazeny produkty levnějšími. Příkladem jsou hojně využívané e-shopy Shein, Aliexpress a Temu. A neposlední řadě patří do substitučních výrobků také tzv. DIY produkty. Jde o produkty, které si zákazník vyrobí sám, protože nerad vynakládá své peníze na koupi produktu.

Hrozba substitučních výrobků pro rukodělné výrobky je tedy poměrně vysoká. Způsobuje to zejména nižší cena a dostupnost sériově vyráběných alternativ a také možnost zákazníků vyrobit si dekorační produkty vlastními rukami.

Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Vzhledem k vyššímu počtu substitučních výrobků je vyjednávací síla zákazníků střední až vysoká. Způsobuje to velké množství konkurentů a široký výběr produktů na online platformách. Díky těmto platformám dochází také k okamžitému porovnání cen u podobných výrobků a možnost velmi snadného odchodu ke konkurenci. Mnoho e-shopů nabízí zákazníkům ohodnocení jejich spokojenosti s produktem a způsobem jeho doručení. Tím zvyšuje vyjednávací sílu zákazníků, pro které je v mnoha případech hodnocení jiných zákazníků rozhodující.

Co ovšem vyjednávací sílu zákazníků částečně oslabuje je upřednostnění lokálního tvůrce před nižšími cenami ostatních konkurentů. Dále to je jedinečnost každého ručně vyrobeného produktu a možnost personalizace produktu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož se podnikání zaměřuje na rukodělné výrobky z běžně dostupných materiálů, není vyjednávací síla dodavatelů vysoká. K výrobě se používají běžně dostupné látky, knoflíky, nitě, vlna a stuhy, které jsou v blízkém okolí, tedy zejména ve Zlíně, dostupné v několika prodejnách. Není jich však takové množství, aby se vyjednávací síla dodavatelů dala považovat za zcela nízkou. Snižuje ji ovšem také fakt, že podnikání s rukodělnými

výrobky je spíše malovýrobou a nepovažuje se proto za zásadní navazovat dlouhodobá spojení s dodavateli. Také v případě navýšení cen u jednoho dodavatele není obtížné přejít k jinému dodavateli. Pokud by však došlo ke globálnímu zvýšení ceny určitého materiálu, vyjednávací síla dodavatelů by vzrostla.

Z toho se dá usoudit, že vyjednávací síla dodavatelů je spíše nižší, neboť není obtížné přejít k jejich konkurenci.

4.2.3 Zhodnocení analýzy oborového prostředí

Příležitosti

- Zaměření se na skupinu žen starších 50 let
- Rozšíření portfolia o dětské oblečení
- Široký výběr dodavatelů materiálu

Hrozby

- Nedostatek zákazníků kvůli vysoké rivalitě mezi konkurenty
- Snadný vstup konkurentů na trh
- Tlak na nižší ceny ze strany zákazníků

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí byly provedeny analýzy zdrojů, které budou potřeba na provoz podnikání.

4.3.1 Hmotné zdroje

Jedním z nejdůležitějších hmotných zdrojů je šicí stroj sloužící k výrobě některých produktů jako jsou například dekorační povlečení a čepičky, ale také k drobným úpravám na produktech jako je sešití materiálu k sobě. Dalšími důležitými hmotnými zdroji jsou pletací jehlice, háčky na háčkování, klasická jehla, nůžky, špendlíky a krejčovský metr.

Velmi důležitým hmotným materiálem tvořící také počáteční výdaj jsou zásoby materiálu. U těchto zásob bude zapotřebí neustále udržovat předem stanovené minimum, aby se tím zajistila plynulá výroba. Do potřebných zásob spadají látky různých barev, vlny a nitě různých barev, stuhy a různé typy a velikosti knoflíků.

4.3.2 Nehmotné zdroje

Zásadním nehmotným zdrojem jsou znalosti a zkušenosti zakladatelky a majitelky podnikání. I když k provozování živnosti tohoto druhu není potřeba speciálního vzdělání, disponuje majitelka úspěšně ukončeným středním odborným učilištěm v oboru švadlena pro oděvní konfekci a prádlo. Zkušenosti nabrala následně několikaletou prací jako švadlena pro různé firmy. Významnou a přínosnou praxí byla práce pro návrhářku Zdeňku Balajkovou, která se specializuje na práci s přírodními materiály jako je len, bavlna a viskóza. Její odborná praxe a znalost veškerých materiálů i pomůcek využívaných k provozu podnikání znamená velkou výhodu pro odborný přístup k výrobě i pro kvalitnější výsledné produkty. Za silnou stránku lze také považovat současné zaměstnání coby administrativní pracovnice, a tudíž určitá znalost smluv, organizace, vypracovávání projektů a zpracování dat i po finanční stránce. Na druhé straně slabou stránkou je nedostatečná zkušenost s podnikáním.

4.3.3 Personální zdroje

Podnikání má zatím pouze jednoho pracovníka a tím je majitelka sama. Jelikož se bude po jeho založení jednat o podnikání sloužící jako přivýdělek k zaměstnání, a ne podnikání na plný úvazek, není zatím potřeba nabírat dalšího pracovníka. V případě navýšení výroby by pak už bylo potřeba najmout dalšího pracovníka na brigádu, který by mohl pomáhat s drobnými úkoly jako je například přišití knoflíků.

4.3.4 Finanční zdroje

Celý podnikatelský záměr bude financován pouze z vlastních zdrojů. Jelikož zákon nenařizuje vklad základního kapitálu do podnikání v jakékoliv výši v případě podnikání jako OSVČ, bude zvolený počáteční kapitál sloužit pouze na pokrytí vstupního materiálu a marketingu. Tím, že majitelka již dlouhá léta disponuje pomůckami potřebnými k výrobě, nebudou se již započítávat do počátečních výdajů. V případě, kdy by se veškeré pomůcky vyjmenované v kapitole hmotných zdrojů musely pořídit, patřily by tyto výdaje do počátečních výdajů.

4.3.5 Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí

Silné stránky

- Odborné znalosti majitelky
- Několikaleté zkušenosti majitelky v podnikajícím oboru

- Využití dovedností z pozice administrativního pracovníka
- Financování vlastními zdroji

Slabé stránky

- Nedostatečná zkušenost s podnikáním
- Závislost objemu výroby pouze na jednom pracovníkovi

4.4 SWOT analýza

Z výsledků veškerých předchozích analýz byla vytvořena SWOT matice, která hodnotí vnitřní, oborové a vnější prostředí. V následující tabulce (Tabulka 3) jsou přehledně vypsány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikání s rukodělnými výrobky. Tyto interní a externí faktory jsou následně popsány s důrazem na vyzdvihnutí nejsilnější a nejslabší stránky, největší příležitosti a největší hrozby.

Tabulka 3 SWOT analýza

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
Interní faktory	• Odborné znalosti majitelky • Několikaleté zkušenosti majitelky v podnikajícím oboru • Využití dovedností z pozice administrativního pracovníka • Financování vlastními zdroji	• Nedostatečná zkušenost s podnikáním • Závislost objemu výroby pouze na jednom pracovníkovi
	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
Externí faktory	• Možnost expanze podnikatelských aktivit díky rostoucímu HDP • Rostoucí preference zákazníků pro využívání přírodních materiálů • Rostoucí zájem o design markety a řemeslné trhy • Zaměření se na skupinu žen starších 50 let • Rozšíření portfolia o dětské oblečení • Široký výběr dodavatelů materiálu	• Změny prostřednictvím podnikatelského balíčku • Navýšení cen materiálů a energií v případě zvýšení inflace • Pokles čistého peněžního příjmu domácností • Legislativou přísně hlídaná výroba a prodej dětských hraček • Nutnost rychlé reakce na případné změny ve vyhláškách či zákonech • Zhoršující se klimatické podmínky pro pěstování bavlny • Nedostatek zákazníků kvůli vysoké rivalitě mezi konkurenty • Snadný vstup konkurentů na trh • Tlak na nižší ceny ze strany zákazníků

(zdroj: vlastní)

4.4.1 Interní faktory

Nejdůležitější **silnou stránkou** podnikání jsou odborné znalosti majitelky spolu s několikaletými zkušenostmi v oboru. Díky tomu se majitelka dokáže velmi dobře orientovat v materiálech i postupech výroby rukodělných výrobků z textilií a zajistit tak kvalitu produktů i důvěryhodnost vůči zákazníkům. Další silnou stránkou je využití dovedností z aktuálního zaměstnání na pozici administrativní pracovnice. Nabrala zde zkušenosti v organizaci, vypracovávání projektů a zpracování dat, které jsou přínosné i pro podnikání. Poslední silnou stránkou podnikání je plné financování podnikání vlastními zdroji. Majitelka se svým podnikáním proto nebude zatížena úvěry a bude mít větší finanční svobodu.

Největší **slabou stránkou** je závislost objemu výroby pouze na jednom pracovníkovi, a to na majitelce samé. Bude proto muset zajišťovat a zpracovávat veškeré činnosti sama. V počátečních fázích se podnikání s jedním pracovníkem provozovat dá, ale čím větší bude objem výroby, tím bude větší potřeba najmout další pracovní sílu. Druhou, také důležitou slabou stránkou, je zatím nedostatečná zkušenost s podnikáním a nutnost osvojit si podnikatelské dovednosti jako je řízení firmy, tvorba strategie, marketing apod.

4.4.2 Externí faktory

Rostoucí preference zákazníků o přírodní materiály, zájem o design markety a řemeslné trhy jsou významnou **příležitostí** pro podnikání s rukodělnými výrobky. Ukazuje to potenciál úspěšnosti na trhu s vyráběnými produkty, které jsou předmětem podnikání, jelikož o tento druh produktů jeví zákazníci zájem. Podnikání napomáhá také široký výběr dodavatelů a možnost velkého výběru používaných materiálů. Další příležitostí je růst HDP, který značí ochotu lidí více utrácet, a tudíž se nabízí možnost rozšíření portfolia produktů například o dětské oblečení. Mnohdy opomíjenou skupinou zákazníků jsou ženy starší 50 let. Jedná se ale o ženy, které mají silnou kupní sílu a oceňují kvalitu. Příležitost pro podnikání se tedy nabízí zaměřit se více na tuto skupinu zákazníků.

Mezi největší **hrozby** podnikání s rukodělnými výrobky patří situace na trhu. Především snadný vstup nových konkurentů na trh, tlak ze strany zákazníků na nižší ceny a vysoká rivalita mezi konkurenty, která může způsobit nedostatek zákazníků. Hrozba hrozí také ze strany státu v podobě přísné legislativy na dětské hračky anebo zavedení nového zákona, vyhlášky, či již probíhajících změn v podnikatelském balíčku. Podnikání může

zásadně ohrožit navýšení cen využívaných materiálů a energií, stejně tak pokles čistého peněžního příjmu.

5 LEAN CANVAS PROJEKTU

Tabulka 4 Lean Canvas projektu na rukodělné výrobky

Problém	Řešení	Jedinečná hodnota	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
Nižší kvalita dekoračních produktů	Ruční výroba každého jednotlivého produktu	- Ruční výroba z kvalitních materiálů - Odborné znalosti - Možnost personalizace	Jedinečný přístup ke každému výrobku	- Matky s malými dětmi - Ženy starší 50 let
Existující alternativy	Klíčové metriky		Distribuční kanály	První vlašťovky
Nižší kvalita se kompenzuje nižší cenou	- Celkový počet prodaných produktů - Počet zákazníků - Spokojenost zákazníků		- Word of Mouth - Web - Instagram - Facebook	- Příbuzní - Přátelé - Známí
Struktura nákladů		Cenový model		
- Náklady na materiál - Náklady na zařízení a provoz e-shopu		- Nákladový způsob kalkulace - Porovnání s konkurencí		

(zdroj: vlastní)

5.1 Problém

V současné době jsou domácnosti zaplněné dekoracemi pořízenými za nižší ceny. Nižší je však u nich nejen cena ale také kvalita, a právě kvůli **nižší kvalitě** se snižuje také délka životnosti daného produktu. Což vede k častějším opětovným nákupům, které způsobují nárůst spotřebitelských výdajů. Zkrácená životnost má také dopad na životní prostředí z důsledku častého obměňování produktů a navyšování tak množství odpadu. Využívaná masová výroba navíc způsobuje, že výrobky ztrácí také svou jedinečnost, jelikož jejich standardizovaný design neumožňuje z interiéru vytvořit autentické a originální prostředí odlišné od ostatních.

U zákazníků navíc roste zájem o lokální produkty, které kladou důraz na kvalitu. Postupně se tak mění doba nadměrné spotřeby a upřednostňování nižší ceny před kvalitou na dobu vyhledávání lokálních tvůrců a zaměření se na kvalitu a udržitelnost.

5.2 Zákaznické segmenty

Podnikání s rukodělnými výrobky bude cílit na dva segmenty. Prvním segmentem jsou matky s malými dětmi, pro které jsou určeny převážně vyrobené hračky. Druhým segmentem jsou ženy zhruba ve věku 50 let a výš, které mohou nakupovat produkty pro své vnuky nebo zvelebovat svůj domov a které ocení poctivou ruční výrobu. Pro tyto ženy jsou určeny především dekorační předměty.

Do pole zákaznických segmentů lze také zařadit tzv. **první vlašťovky** neboli zákazníky, které oslovíme jako první. V tomto případě se bude jednat o příbuzné majitelky podnikání, její blízké přátele i pouhé známé. Pro tuto skupinu prvotních zákazníků bude zásadní marketing Word of Mouth, pomocí kterého se bude šířit povědomí o daných produktech mezi další potenciální zákazníky spolu se snad samými kladnými recenzemi.

5.3 Jedinečná hodnota

V první řadě nabízí podnikání tři jedinečné hodnoty, které spolu úzce souvisí. První hodnotou, která představuje výhodu oproti konkurenci, je **ruční výroba**. Díky této ruční výrobě spolu s odbornými znalostmi je udržena kvalita každého jednoho výrobku. Druhou jedinečnou hodnotou je využívání **kvalitních materiálů** k výrobě produktů. Opět zde hrají roli **odborné znalosti**, představující další jedinečnou hodnotu, které zajišťují vhodný výběr kvalitních materiálů, ale zároveň za přijatelnou cenu.

Poslední jedinečnou hodnotou je možnost **personalizace**. Za drobný příplatek lze na produkt vyšívat jméno, krátký vzkaz nebo jednoduchý symbol. Výrobek se tak stává jedinečným a odlišuje se od způsobu masové výroby.

5.4 Řešení

Toto pole přímo odpovídá na pole s problémy. Jedná se tedy o řešení zákaznických problémů, které se můžou stát rozhodujícím pro výběr našich či konkurenčních produktů. Zmíněným zákaznickým problémem v modelu Lean Canvas je nižší kvalita dekoračních produktů. V současné době je tento problém nejčastěji řešený alternativou v podobě upřednostnění nižší ceny před vyšší kvalitou. Samotná kvalita je tedy spíše upozaděna

a klade se důraz na cenu. Podnikání s rukodělnými výrobky však jde opačnou cestou a cílí přímo na jádro problému, čímž je zmíněná kvalita. Každý jednotlivý produkt je vyráběn ručně z pečlivě vybraných materiálů. Tím je zajištěna bezprostřední kontrola kvality a případná okamžitá náprava.

Zvýšení kvality produktů je řešeno také zmíněným výběrem vhodných materiálů. Díky odborným znalostem majitelky nabytých studií i následnou praxí nedochází k použití materiálů, které by pro daný produkt či i pouhý prvek na něm byly nevhodné nebo by produkt zcela znehodnocovaly.

5.5 Distribuční kanály

Distribuční kanály nebo též využívaná cesta k zákazníkovi jsou způsoby, jak dát zákazníkovi vědět o nabízeném produktu. Tuto cestu je potřeba zvolit s ohledem na cílové zákaznické segmenty i tzv. první vlašťovky. Prvními vlašťovkami jsou u tohoto podnikání příbuzní, přátelé a známí majitelky. Jsou to tedy skupiny lidí, se kterými majitelka přichází více či méně častěji do osobního kontaktu. V tomto případě se tedy nabízí jako nejefektivnější způsob komunikace využití **Word of Mouth** marketingu, který se navíc v praxi již měl možnost ověřit. Majitelka obdarovala pár svých známých jedním ze svých sezónních výrobků, konkrétně se jednalo o malého dekoračního sněhuláka z látky. Poté, co se o něm dozvěděli členové rodiny jedné obdarované známé, zalíbil se jim a majitelku kontaktovali s poptávkou po sněhulákovi. Využití Word of Mouth se tedy ukázalo jako reálný a účinný distribuční kanál zejména pro rozjezd podnikání.

Pro cílové zákaznické segmenty se následně budou využívat další druhy distribučních kanálů. Pro skupinu matek s malými dětmi, kdy věk matky se nejčastěji pohybuje v rozmezí 20 až 35 let, se jako nejlepší kanál nabízí **Instagram**. U zmíněné věkové skupiny patří mezi nejvyužívanější sociální síť dnešní doby. Instagram patří také mezi velmi jednoduchý nástroj prezentování svých výrobků.

Pro cílovou skupinu žen starších 50 let se budou využívat tři distribuční kanály, **Instagram**, **Facebook** a **webové stránky**. Tyto kanály jsou zvolené na základě provedeného výzkumu a také s ohledem na věkovou strukturu. Podnikání bude ve svých začátcích cílit spíše na internetové uživatele díky snadnější marketingové komunikaci. První skupinu žen tohoto věku tvoří ženy pravidelně používající internet i sociální síť. Navzdory svému trochu vyššímu věku proto preferují prezentování nabízených produktů na sociálních sítích. Zohlednit se však musí také ženy, které sociální síť nemají ale internet

využívají. Pro tyto ženy je určena webová stránka s e-shopem. V případě rozšíření zákaznického segmentu na ženy nevyužívající internet, by se distribuční kanály rozšířily o osobní prodej prostřednictvím prodeje na trzích s lokálními tvůrci. Ve Zlíně by se například mohl pro osobní prodej využít MINT Market konaný na Tržišti Pod Kaštany.

5.6 Cenový model

Příjmy z podnikání budou zajištěny prodejem produktů. Jejich cena bude stanovena především **nákladovým způsobem**. Jde o metodu, kdy se k vyčíslenému celkovému nákladu na výrobek přičte marže a tento součet je výslednou prodejní cenou pro zákazníka.

Výsledná prodejní cena bude nakonec **porovnána s cenami konkurence**, aby nedocházelo k přílišnému nadhodnocení či podhodnocení produktů. Ceny se budou porovnávat s konkurencí v průběhu celého provozu podnikání, nikoli pouze na jeho počátku.

5.7 Struktura nákladů

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.6 popisující strukturu nákladů modelu Lean Canvas, nejedná se v této fázi projektu o podrobný finanční plán nákladů, ale spíše o představení těch nejdůležitějších nákladů pro rozjezd a provoz podnikání. Náklady jsou rozděleny na dvě skupiny, počáteční náklady a provozní náklady.

Jelikož majitelka již disponuje potřebnými pomůckami k výrobě produktů, do **počátečních nákladů** se bude započítávat pouze zajištění počátečních zásob materiálu včetně materiálu na balení produktů a náklady na marketing a propagaci ve formě poplatků za vytvoření e-shopu.

Provozní náklady lze rozdělit na variabilní a fixní. Fixními náklady, které se na rozdíl od variabilních nemění s měnícím se objemem výroby, jsou zde především měsíční náklady na správu e-shopu a náklady na elektřinu spojené s využíváním šicího stroje. Do variabilních nákladů spadají náklady na zajišťování materiálů na výrobu a balení produktů a v neposlední řadě také vlastní výplata, která se zejména v začátku odvíjí od tržeb.

5.8 Klíčové metriky

Klíčové metriky určující úspěšnost podnikání s rukodělnými výrobky jsou tři. Celkový počet prodaných produktů, počet zákazníků a spokojenost zákazníků.

Celkový počet prodaných produktů je důležité sledovat z několika důvodů. Prvním důvodem je obecný přehled o poptávce po produktech, kdy neustálý nárůst počtu prodaných produktů značí úspěšnost podnikání. Tento nárůst je potřeba sledovat vždy ve stejných intervalech. Cílem tohoto podnikání je za čtvrtletí dosáhnout nárůstu prodaných produktů o 10 % oproti stejnému čtvrtletí minulého roku. Nastavený interval sledování ukazatele je z důvodu sezónního trendu. Jedním z produktů je dekorační sněhulák, jehož prodeje se očekávají vyšší v posledním čtvrtletí. Naopak vyšší prodej velikonočních zajíčků se očekává spíše v prvním čtvrtletí. Je proto nutné porovnávat vždy stejná čtvrtletí, aby se zjistilo, zda došlo k nárůstu těchto sezónních produktů. Druhým důvodem sledování tohoto ukazatele je zjištění, o který produkt je více zájem, a tudíž se vyplatí ho vyrábět více a o který produkt je naopak zájem menší a zaměřit se na jeho lepší propagaci či v případě opravdu nízkého zájmu o úplné vyřazení z portfolia nabízených produktů.

Druhou sledovanou metrikou je **počet zákazníků** sloužící ke zjištění, zda se zvětšuje okruh lidí, kteří toto podnikání a jeho produkty znají. Dále také k porovnání, kolik zákazníků se k nákupu opětovně vrací a kolik zákazníků nakupuje produkty poprvé. Cílem podnikání je za čtvrtletí navýšit počet nových zákazníků o 15 % oproti čtvrtletí minulému. Po prvním roce fungování je poté cílem připojit druhý cíl, a to navýšení počtu vracejících se zákazníků o 10 %.

Poslední klíčovou metrikou tohoto podnikání je **spokojenost zákazníků**. Poté, co zákazník obdrží produkt, mu přijde emailem poskytnutí zpětné vazby. Bude mít možnost ohodnotit jeho spokojenost s nákupem na škále od jedné do pěti hvězd. Cílem podnikání je udržovat míru spokojenosti na nejméně 4 hvězdách.

5.9 Neférová výhoda

Neférovou výhodou tohoto podnikání s rukodělnými výrobky je **jedinečný přístup ke každému produktu**. Zákazník má jistotu, že jeho produkt byl ručně vyrobený, na jeho výrobu byly použity kvalitní materiály a díky znalostem majitelky a praxi v oboru byla zajištěna kontrola kvality po celou dobu procesu výroby. Nedochozí k masové výrobě produktů, a právě díky ruční výrobě je každý produkt svým způsobem unikát. Navíc díky možnosti personalizace se může produkt stát opravdovým unikátem.

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

6.1 Titulní strana

Titulní strana představuje první úvodní stranu podnikatelského plánu a měla by obsahovat několik důležitých údajů. Pro potřeby této diplomové práce není titulní strana zpracována graficky, jsou pouze uvedené informace, které by se na titulní straně nacházely. Součástí titulní strany bývá také logo podniku. Toto začínající podnikání však zatím žádné logo nemá vytvořené, z toho důvodu zde není uvedeno.

Informace nacházející se na titulní straně podnikatelského plánu jsou:

- **Název projektu:** Rukodělné výrobky
- **Jméno autora:** Kateřina Křižanová
- **Typ dokumentu:** Podnikatelský plán
- **Datum:** 21. 4. 2025

6.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán představuje návrh na založení podnikání věnující se výrobou a prodejem rukodělných výrobků. Nabízené produkty kladou důraz na ruční výrobu, kvalitu a jedinečnost. Podnikání tak reaguje na rostoucí zájem o kvalitní ručně vyráběné produkty nabízené nejen na design marketech.

Vyráběnými produkty jsou sezónní dekorační postavičky ve vánočním a velikonočním motivu. Dále se jedná o dekorační povlaky na polštář a běhouny na stůl v zimních, vánočních, jarních a velikonočních motivech. A v neposlední řadě je nabídnuta háčkovaná hračka pro děti a dětská deka do kočárku.

Cílovou skupinou zákazníků jsou především ženy starší 50 let, které si rády dekorují svůj domov nebo obdarovávají své blízké. Cílovou skupinou jsou také matky s malými dětmi, které svým dětem chtějí dopřát kvalitního produktu.

Prodej výrobků bude probíhat především prostřednictvím e-shopu na vlastních webových stránkách a účastí na řemeslných trzích. Produkty budou představeny jak na webových stránkách, tak i na sociálních sítích, a to Facebooku a Instagramu.

V počátcích podnikání budou veškeré činnosti zajišťovány pouze jednou osobou, a to samotnou majitelkou. V případě rostoucího počtu objednávek v krátkém čase bude majitelka nabírat další pracovní sílu.

Počáteční náklady na podnikání byly vyčísleny na 11 269,5 Kč za první měsíc a provozní náklady na 7 702 Kč/měsíc. Celkové náklady na první rok provozu při realistické variantě činí 95 991,5 Kč. Veškeré tyto náklady spojené s podnikáním budou financovány z vlastních zdrojů. Na základě stanovených nákladů byl následně vypočítán čistý zisk pro první rok podnikání, který je pro skutečné výdaje ve výši 21 509,7 Kč a pro paušální výdaje ve výši 38 649,3 Kč.

6.3 Popis podnikatelské příležitosti

Dalo by říct, že současná doba je známá zahraničními e-shopy nabízející nepřehledné množství různých produktů garantující jejich rychlé doručení, a to vše za velmi nízké ceny. Na co se však tyto e-shopy příliš nezaměřují je kvalita produktů a jejich jedinečnost. V tomto nedostatku vidí paní H podnikatelskou příležitost.

Podnikatelská příležitost vychází také z rostoucího zájmu o lokální produkty, které opomíjenou vyšší kvalitu nabízí. Tyto lokální produkty jsou navíc většinou vyráběny ručně, a tudíž zákazníci lákají svou jedinečností, příběhem, a také zachováváním tradičních řemeslných hodnot. Zákazníci si také čím dál více uvědomují potřebu podporovat malé tvůrce a oceňují ruční kvalitní výrobu namísto masové sériové výroby.

Na základě této podnikatelské příležitosti vznikl podnikatelský záměr, kterým je výroba a prodej rukodělných výrobků vyrobených převážně z látek a vlny. Těmito výrobky jsou sezónní dekorační postavičky (sněhulák, velikonoční zajíček), dekorační povlaky na polštáře, běhouny na stůl, dětské deky do kočárku a háčkované chobotničky pro děti.

Dekorační sněhulák je vysoký přibližně 25 cm. Je vyrobený z látky Polar fleece a jeho náplň tvoří duté vlákno. Oči jsou vytvořené z černých knoflíků se spodním přišíváním často používané právě na oči. Nos je vytvořený z dřevěného oranžového korálku a ústa z pěti černých malých korálků. Na sněhulákově těle jsou přišité tři černé typické knoflíky charakteristické pro každého sněhuláka. Jeho vzhled se liší podle šály a čepice na dva druhy. Jeden druh charakterizuje čepice s roztřepenou bambulí a šála oddělující hlavu a tělo sněhuláka, obojí ušité z bavlny v několika barvách. Druhý typ sněhuláka má čepici i šálu

upletenou z vlny, vždy ve dvoubarevném provedení. Opět v několika barevných kombinacích. Součástí čepice je opět bambule a šála je v tomto případě zakončená třásněmi.

Velikonoční zajíček měří zhruba 17 cm a je vyrobený z froté v několika barevných provedeních. Jeho látkové tělo ve tvaru „O“ svírá malované vyfouklé vajíčko. Oči jsou vytvořeny pomocí malých nalepených pohyblivých očí a jako nos je použitý přišitý černý korálek. Na krku má každý zajíček přivázanou stuhu jako mašli a u uší je možnost přidat ozdobný knoflík se spodním přišíváním.

Dekorační povlaky na polštáře o základním rozměru 40x40 jsou vyrobeny převážně ze 100% bavlny. Design povlaků se liší podle sezónnosti na design zimní, vánoční, jarní a velikonoční. Tvary povlaků jsou dvojího typu, bez kanýrů a s kanýry. Rozměr povlaků lze přizpůsobit přáním zákazníka stejně jako zapínání, u kterého je na výběr ze zipu nebo zapínání hotelového typu (pouhé překrytí konců látek přes sebe). Design povlaku lze navíc personalizovat prostřednictvím zákazníkem navržené výšivky.

Běhouny na stůl jsou nabízeny ve více základních rozměrech. Šířka je ve třech velikostech, a to 20, 25 a 30 cm. Standardní délka se volí z možností 120, 140, 160 a 190 cm. Zákazníkům je nabízená také možnost zcela vlastních rozměrů. Design běhounů je stejně jako povlak na polštář nabízen se zimním, vánočním, jarním a velikonočním motivem. I zde je opět možnost personalizace výrobku prostřednictvím výšivky.

Předposledním nabízeným produktem jsou dětské deky do kočárku ušité z několika barev Polar fleecu o rozměru 70x100 cm. Design je v jednoduchém minimalistickém stylu, který je složen z jednobarevného základu doplněného o možnost vyšívat jména dítěte, datumu či jiného údaje.

Posledním nabízeným produktem je háčkovaná chobotnička pro novorozence. Chobotnička má přibližnou délku 20 cm a její háčkovaná hlava je vyplněná dutým vláknem. Její oči a ústa jsou vytvořeny pomocí vlny.

6.4 Analýza trhu a zákazníků

Podnikání s rukodělnými výrobky se bude podle území uskutečňovat především na místním trhu. Podle předmětu koupě a prodeje se bude jednat o trh produktů.

Zájem o ručně vyrobené produkty stále roste a lidé se více zajímají o přírodní materiály, kvalitní výrobu a design markety. Tím se také zvyšuje potenciál podnikání s rukodělnými výrobky a úspěch na místním trhu.

Podrobnější popis analýzy trhu a zákazníků byl zpracován již v kapitole 4.2.1, v této části práce se tedy jedná spíše o souhrn provedených analýz.

K analýze byly využity rozhovory, které měly za cíl zjistit zájem o produkty. Respondenty byly dvě skupiny zákazníků, a to matky s dětmi a ženy starší 50 let. Kladných výsledků bylo dosaženo u skupin žen starších 50 let, které se tak staly hlavními cílenými zákazníky. Z výsledků tohoto průzkumu a segmentace zákazníků byl vytvořen profil ideálního zákazníka, tzv. persona. Jméno zákazníka bylo použito náhodně a nemá tudíž žádnou spojitost s respondenty výzkumu.

6.4.1 Persona

Ideálním zákazníkem je 60letá Marie žijící v bytě ve městě. Je vdaná, má dvě dospělé děti a 4 vnoučata. Má vystudovanou vysokou školu a nyní pracuje jako účetní pro větší firmu s občasným přivýdělkem z doučování účetnictví. Svůj volný čas ráda tráví na rodinné chatě v přírodě, čtením knih nebo trávením času se svými vnoučaty. Má ráda přírodu, tradice, kvalitu, ruční výrobu a řemesla, které ji připomínají dětství u prarodičů. Ráda vyhledává dekorační předměty na internetu, aby si mohla svůj byt i chatu vyzdobit. Dává přednost dekoračním předmětům ručně a poctivě vyrobených, které jsou jedinečné a jejichž nákupem může podpořit malé tvůrce. Ví, že za vysokou kvalitu zajišťující dlouhou životnost si musí připlatit, ale díky jejímu dostatečnému příjmu ji to nečiní problém.

6.5 Analýza konkurence

Analýza konkurence je rozdělena na konkurenci v České republice a v zahraničí. Konkurenti jsou porovnání na základě několika parametrů – konkurenční produkty, jejich cena, způsob výroby a propagace.

Tuzemští konkurenti

Tuzemských konkurentů je v České republice opravdu hodně. Pro potřeby této práce byli proto vybráni konkurenti, kteří se nejvíce přibližují svými produkty produktům podnikání. Podle těchto produktů podnikání jsou jednotliví konkurenti roztríděni. Souhrnný přehled všech konkurentů v České republice je zobrazen v tabulce níže (Tabulka 5).

Největším konkurentem velikonočních zajíčků je společnost **Povlečení Plus – ME STYL s.r.o.** Tato společnost nabízí téměř identické ručně vyrobené velikonoční zajíčky. Odlišnosti jsou v jeho malých detailech a výšce, kdy konkurenční zajíček je zhruba o 10 cm

vyšší. Velikonočního zajíčka prodává společnost za cenu 179 Kč a k jeho propagaci využívá pouze webových stránek.

Mezi největší konkurenty povlaků na polštář lze zařadit značky **Matějovský a.s.** a **Goldea**. Obě značky se zaměřují kromě klasických motivů i na sezónní motivy, čímž konkurují produktům podnikání. Matějovský a.s. prodává dekorační povlaky za jednotnou cenu 299 Kč. Značka Goldea prodává povlaky za cenu 99–239 Kč. Zatímco Goldea se specializuje na ruční výrobu, Matějovský a.s. vyrábí povlaky spíše sériovou výrobou. Své produkty propaguje Goldea i Matějovský a.s. na Facebooku, Instagramu i webu.

Ručně vyráběným běhounům nejvíce konkurují značky **Na chalupu**, **Joan Atelier**, **Bytový textil Škodák a.s.** a již zmiňovaná **Goldea**. Jak již bylo uvedeno, Goldea se zaměřuje na ruční výrobu svých produktů a u běhounů je tomu také tak. Jejich cena se odvíjí od motivu v rozmezí 209–399 Kč. Značka Na chalupu zaměřená rovněž na ruční výrobu prodává své běhouny v rozmezí 265–645 Kč. Joan Atelier své běhouny ručně vyrábí v cenovém rozmezí 280–390 Kč. Bytový textil Škodák a.s. vyrábí běhouny jak ručně, tak i sériově v rozmezí 139–379 Kč. Všichni zmínění konkurenti běhounů využívají k propagaci Facebook, Instagram a web, Bytový textil Škodák a.s. využívá navíc i TikTok.

Konkurentem dětské deky stejného rozměru je značka Naše mimi, která nabízí zákazníkům kromě stejného rozměru také stejný materiál, ze kterého je deka vyrobená. Tuto deku prodává značka za 250 Kč.

Háčkované chobotničky nejvíce konkuruje značka Hlavně stylově, která ručně vyrábí velmi podobný produkt za 230 Kč. K jeho propagaci využívá opět zmíněnou trojici – Facebook, Instagram a web.

Významným konkurentem pro mnoho produktů je také **Fler.cz**, na kterém se nachází sněhulák zřejmě nejvíce podobný sněhulákovi z podnikání. Prodává se za cenu 610 Kč a je vyrobený ze stejné látky. Fler.cz nabízí mnoho dalších ručně vyrobených produktů, a proto je považována za významného konkurenta všech produktů celá tato stránka.

Tabulka 5 Tuzemští konkurenti

Konkurent	Produkt	Cena	Výroba	Propagace
Povlečení Plus – ME STYL s.r.o.	Zajíček	179 Kč	Ruční	Web

Matějovský	Povlak	299 Kč	Sériová	Facebook, Instagram, web
Goldea	Povlak	99–239 Kč	Ruční	Facebook, Instagram, web
Goldea	Běhoun	209–399 Kč	Ruční	Facebook, Instagram, web
Na chalupu	Běhoun	265–645 Kč	Ruční	Facebook, Instagram, web
Joan Atelier	Běhoun	280–390 Kč	Ruční	Facebook, Instagram, web
Bytový textil Škodák a.s.	Běhoun	139–379 Kč	Ruční i sériová	Facebook, Instagram, TikTok, web
Naše mimi	Dětská deka	250 Kč	Ruční	Facebook, web
Hlavně stylově	Chobotnička	230 Kč	Ruční	Facebook, Instagram, web

(zdroj: vlastní)

Zahraniční konkurenti

Nejvýznamnějšími zahraničními konkurenty jsou IKEA, Shein a Temu. IKEA tvoří konkurenta především pro povlaky na polštáře, běhouny a jednu dětskou deku. Své povlaky nabízí za cenu 69–499 Kč, běhouny za cenu 99–699 Kč a dětskou deku v podobném rozměru a ze stejného materiálu za 99 Kč. Shein konkuruje s povlaky na polštář za přibližnou cenu 25–450 Kč. A Temu nabízí ke koupi velmi podobného sněhuláka za 83 Kč.

6.6 Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů se zaměřuje na hlavní dodavatele textilií a galanterie ve Zlíně. U látek a dalších materiálů využívaných pro výrobu produktů je pro majitelku důležité, aby mohla fyzicky zkontrolovat jejich kvalitu a vzhled. Jako dodavatele materiálu proto využívá pouze podniky mající kamennou prodejnu ve Zlíně.

Mezi nejvíce využívané dodavatele patří Grand Corporation, galanterie Stoklasa, Galanterie-textil Marie Hrdinové a Galanterie Marika.

Grand Corporation je prodejna látek, bytového textilu a galanterie působící jak v České republice, tak i na Slovensku. Zabývá se prodejem a také dovozem metrového textilu. Jejich cílem je poskytovat zákazníkům vysoce kvalitní originální textilie a zajišťovat doprovodné služby ve všech etapách prodeje. Zaměřuje se také na podporu evropské produkce textilií obsahující přírodní materiály, čímž se zásadně liší od svých konkurentů, kteří nakupují převážně na asijských trzích. Společnost klade důraz na kvalitu látek, jejich dostupnou cenu a servis. Prodej provádí nejen prostřednictvím kamenných prodejen, ale také prostřednictvím e-shopu. Svou širokou klientelou od maloobchodních prodejen metráže přes malé a střední módní značky, divadla, zakázková krejčovství až po velké výrobce konfekce se ve Zlíně řadí mezi opravdové velikány se silnou pozicí na trhu. Ze všech dodavatelů sídlících ve Zlíně nabízí bezpochyby největší výběr látek o vysoké kvalitě a stává se tak pro podnikání nejdůležitějším dodavatelem látek.

Dalším dodavatelem je **Stoklasa**. Jde o předního hráče na trhu v oblasti maloobchodního i velkoobchodního prodeje textilní galanterie. I přesto, že společnost nabízí také poměrně široké portfolio látek, síla tohoto dodavatele tkví především v nabídce nejhezčích ozdobných knoflíků, korálků a stuh. Svůj prodej provádí prostřednictvím kamenných prodejen po celé České republice, nebo prostřednictvím e-shopu v celé Evropě. Svou širokou nabídkou ozdobné galanterie se také řadí mezi významného dodavatele.

Galanterie-textil Marie Hrdinové sídlící v centru Zlína se zabývá převážně maloobchodem textilní galanterie a metráží. K prodeji využívá svou kamennou prodejnu i e-shop. Pro paní H je tato společnost zásadní kvůli své široké nabídce kvalitní vlny.

Galanterie Marika je rodinná firma, která nabízí veškeré potřeby pro šití, pletení a háčkování. Své služby nabízí v kamenné prodejně v centru Zlína a díky svému širokému sortimentu se stává vhodným dodavatelem pro toto podnikání. Paní H však upřednostňuje

nákup látek u společnosti Grand Corporation kvůli jejich vyšší kvalitě a většímu výběru a nákup vlny v Galanterii-textil. U tohoto dodavatele proto nakupuje zejména knoflíky.

6.7 Marketingový plán

Podnikání s rukodělnými výrobky se nachází na trhu B2C (Business-to-Customer), jelikož své produkty nabízí již konečným zákazníkům. Marketingová strategie a plán je tedy zvolen na základě cílové skupiny zákazníků.

Podnikání s rukodělnými výrobky klade důraz na kvalitu, jedinečnost a ruční práci. Své produkty se těmito prvky snaží odlišovat od svých konkurentů. Za nejlepší marketingovou strategii je proto zvolena strategie diferenciací jakožto jedna ze tří Porterových generických strategií. Podnikání cílí na úzký tržní segment a nabízela by se tedy i strategie koncentrace. Jedinečnost a kvalita produktů však tvoří hlavní konkurenční výhodu, a proto je zvolena zmíněná strategie diferenciací.

Provedený průzkum ukázal, že by byl o produkty zájem zejména u žen starších 50 let. Podnikání tedy cílí především na tuto skupinu zákazníků. Nevylučuje však ani skupinu matek s dětmi, pro které rozšířil portfolio o dětskou deku.

Z analýzy zákazníků i k marketingovým účelům byl vytvořen profil ideálního zákazníka, tzv. persona, která je popsána v kapitole 6.4.

Pro hlavní marketingový plán byl využit marketingový mix 4P, který popisuje produkt, cenu, distribuci a propagaci s návrhem vhodných marketingových aktivit pro podnikání s rukodělnými výrobky.

6.7.1 Produkt

Produkty jsou podrobněji popsány v kapitole 6.3 zabývající se podnikatelskou příležitostí. Pro přehlednost a souhrn jsou zde nabízené produkty alespoň ve stručnosti vypsány.

Prvním nabízeným produktem je dekorační sněhulák vyrobený z látky Polar fleece. Kvůli svému zimnímu motivu se jedná o sezónní produkt stejně jako další produkt. V tomto případě jde o motiv velikonoční a nabízeným produktem je dekorační velikonoční zajiček z froté. Další sadou produktů jsou dekorační povlaky na polštáře a běhouny na stůl. Obojí vyráběné se zimním, vánočním, jarním a velikonočním designem. Předposledním nabízeným produktem je dětská deka do kočárku z látky Polar fleece o rozměru 70x100 cm

a minimalistickým designem. Posledním produktem je háčkováná chobotnička pro novorozence.

6.7.2 Cena

Cena produktů bude vytvořena na základě nákladů na potřebný materiál na jeden kus produktu včetně nákladu na papírovou krabici na balení a povýšena o marži s přihlédnutím k cenám konkurence (Tabulka 5). Náklady na materiál při výrobě jednoho kusu konkrétního výrobku jsou vypsány v následující tabulce (Tabulka 6) spolu se stanovenou marží a výslednou prodejní cenou. Podrobný přehled nákladů na materiál u každého produktu je znázorněn v Příloze P II. V případě personalizace produktu, která je většinou v podobě výšivky, by se prodejní cena povýšila o 10 % původní prodejní ceny.

Tabulka 6 Výpočet cen produktů

Produkty	Nákladová cena + krabice na balení	Marže	Prodejní cena
Sněhulák	150 Kč + 8 Kč	45,57 %	230 Kč
Velikonoční zajíček	50 Kč + 8 Kč	158,62 %	150 Kč
Povlak na polštář	185 Kč + 8 Kč	45,08 %	280 Kč
Běhoun	95 Kč + 8 Kč	142,72 %	250 Kč
Dětská deka	270 Kč + 8 Kč	29,49 %	360 Kč
Chobotnička	55 Kč + 8 Kč	217,46 %	200 Kč

(zdroj: vlastní)

6.7.3 Distribuce

Veškeré produkty budou zákazníkům nabízeny přímou distribuční cestou prostřednictvím webových stránek s integrovaným e-shopem. Díky tomuto způsobu bude docházet k přímému kontaktu se zákazníky, majitelka bude moci plně dohlížet na značku, ceny produktů i jejich prezentaci, a navíc bude moci získávat zpětnou vazbu od zákazníků.

Všechny produkty budou baleny s ohledem na životní prostředí a estetický vzhled. K balení budou proto používány papírové krabičky doplněné o razítko s logem či nálepkou.

Způsoby doručení produktů budou prostřednictvím Zásilkovny na pobočku, výdejních boxů, doručení domů pomocí PPL a osobního předání po domluvě ve Zlíně. Forma výdejních boxů byla určena na základě provedených rozhovorů a také na základě rozšiřujícího se trendu využívání těchto boxů, který dokazuje jejich neustále rostoucí počet v České republice. Forma doručení domů pomocí PPL byla zvolena s ohledem na cílovou skupinu žen starších 50 let, které by ve vyšším věku mohly mít již problémy s chůzí a forma jiného doručení, než k nim domů by jim mohla činit obtíže. Doručení na pobočku nebo osobní předání je zákazníkům přidán s ohledem na komfortní výběr.

6.7.4 Propagace

Propagace je pro začátek podnikání velice klíčová. Její nastavení může znamenat úspěch podnikání, ale také jeho selhání. Cílem propagace bude v počáteční fázi především zákazníky informovat o nabízených produktech a možnostech jejich koupi. V dalších fázích podnikání bude cílem propagace udržet si stávající zákazníky a informovat je v případě nových produktů či jiných novinek.

Vzhledem k tomu, že je celé podnikání financováno pouze vlastními zdroji, financování marketingových činností je limitováno mzdou paní H a její ochotou do podnikání investovat. Za optimální částku vyčleněnou na marketingové účely v úvodu podnikání uvedla 2 000 Kč a maximální hranici částku 4 000 Kč. Tyto finance budou využity zejména na tvorbu a zprovoznění webových stránek.

Propagace bude v úplných počátcích podnikání zaměřena především na Word of Mouth marketing. Jak bylo uvedeno v modelu Lean Canvas, prvními vlaštvkami jsou příbuzní, přátelé a známí majitelky. Propagace bude proto probíhat formou ústního doporučení mezi těmito subjekty.

Konkrétní propagace rukodělných výrobků bude vybrána s ohledem na druh prodáváných produktů a cílové zákazníky. Těmi jsou již mnohokrát zmiňované ženy starší 50 let, a také matky s dětmi.

Online marketing

Jednou z nejvíce využívaných forem marketingu v dnešní době je online marketing, který se využije i k propagaci tohoto podnikání. Vzhledem k širokému věkovému rozpětí zákazníků se bude jednat o **webové stránky** s e-shopem, sociální síť **Facebook** cílený na starší věkovou kategorii a sociální síť **Instagram** cílený spíše na mladší publikum. Tyto sociální

sítě spolu s webovými stránkami byly zvoleny také v souladu s provedeným výzkumem a s ohledem na využívané platformy u konkurence (Tabulka 5). Hlavním obsahem na těchto platformách budou v počátcích podnikání především fotografie hotových výrobků s cílem zaujmout potenciální zákazníky. Na webu i sociálních sítí bude ve stručnosti popsán příběh, který za vznikem podnikání stojí. Od prvotního zájmu paní H o oděvní průmysl, přes vystudování školy, nabytí zkušeností mnohaletou praxí až k zájmu podělit se s veřejností o vytvořené produkty. Cílem tohoto příběhu bude vyzdvihnout odborných znalostí a praxe paní H se záměrem vzbudit u zákazníků důvěryhodnost a jistotu zaručené kvality produktů. V průběhu podnikání budou na sociální síte přidávány také různé rady a tipy pro šití, pletení, vyšívání či háčkování sloužící k upevňování vztahů se zákazníky.

U tvorby a správy webu bude kladen důraz na nastavení vhodného **SEO** (Search Engine Optimization). Mezi klíčová slova bude patřit například „ruční výroba“, „český handmade“ nebo „dárky pro babičku“.

K udržení loajality a zvýšení pravděpodobnosti opakovaných nákupů bude sloužit **e-mail marketing**. Vzhledem k tomu, že se v nabídce produktů nachází i sezónní produkty, bude e-mail marketing nejvíce používán právě před sezónami jako Vánoce a Velikonoce. E-mail bude také sloužit k řízení vztahů se zákazníky, tzv. CRM, pomocí kterého dostane zákazník nabídku zpětné vazby v případě objednání a doručení produktu.

Jako způsob propagace by se také uvažovalo o účasti na platformě Fler.cz, jelikož se jedná o známou platformu vhodnou pro prodej rukodělných výrobků.

Osobní prodej a event marketing

Na základě rostoucího zájmu zákazníků o design markety a řemeslné trhy se jako velmi vhodnou marketingovou aktivitou nabízí účast a osobní prodej na těchto trzích. Osobní prodej je velice přínosný pro prodávajícího i pro kupujícího. Prodávající má možnost navázat kontakty se zákazníky, představit své produkty, vzbudit u zákazníků zájem i důvěru a získávat od nich zpětnou vazbu. Kupující má možnost si výrobky prohlédnout na vlastní oči a okamžitě je zhodnotit, položit prodávajícímu potřebné dotazy a v případě zájmu si produkt na místě koupit.

Podpora prodeje

U podnikání s rukodělnými výrobky se nabízí pár aktivit na podporu prodeje. První podporou prodeje je sleva za nakoupení sady. Týká se to hlavně povlaků na polštář a běhounů na stůl. Jde o dva produkty, které spolu mohou velmi krásně ladit a utvářet tak

sjednocené domácí prostředí. V případě zakoupení těchto dvou produktů by se tedy zákazníkovi započítala 10 % sleva za nákup. Druhou podporou prodeje je rovněž sleva, avšak týkající se jednoho druhu produktu. Sleva by mohla být rovněž ve výši 10 % a vztahovala by se na nákup pěti kusů daného produktu. Předposlední možnou využívanou podporou prodeje jsou limitované edice. Tyto edice by se týkaly především povlaků na polštář, běhounů na stůl a dětských dek, u kterých by bylo vytvořeno pár kusů speciálního designu a po vyprodání vyrobených kusů by se již dál nevyráběly. Cílem těchto limitovaných edicí by bylo vzbudit u zákazníků zájem o produkty a nabídnout jim exkluzivní produkty. Poslední podporou prodeje je umožnění zákazníkům hodnocení spokojenosti přímo u daného produktu na webových stránkách. Posílí se tak důvěryhodnost značky a zájem o produkty v případě kladných recenzí.

6.8 Personální zabezpečení

Podnikání s rukodělnými výrobky bude v počáteční fázi zcela zajišťováno pouze samotnou majitelkou podniku. Je to z toho důvodu, že všechny výrobky jsou ručně dělané a jejich výroba vyžaduje určité znalosti a dovednosti v práci s textilem, šicím strojem, pletením a háčkováním. Najít vhodného plnohodnotného pomocníka proto není jednoduché. Majitelka navíc s výrobou rukodělných výrobků začala z vlastního zájmu a že ji tato tvorba zkrátka baví. Podnikání se proto chce, alespoň dokud to bude možné, věnovat pouze sama. Bude tudíž zodpovědná za celý proces od výroby až po finální doručení zákazníkovi.

Činnosti, které majitelka bude zajišťovat a zpracovávat, jsou tvorba návrhů a vylepšování výrobků, šití, háčkování, pletení, vyšívání a případná další potřebná tvorba. Dále se jedná o vytvoření a spravování e-shopu, zpracovávání objednávek, zabalení produktů a jejich expedice. Z marketingového hlediska bude provádět propagaci výrobků, správu sociálních sítí a komunikaci se zákazníky. Bude také nutné podnikání hlídat a vést po finanční stránce, a to konkrétně evidovat příjmy a výdaje, zaznamenávat náklady na výrobu i propagaci a zajišťovat potřebnou administraci.

V případě, kdy by se objem výroby začal zvyšovat, a majitelka by nebyla již schopná zajišťovat všechny činnosti sama, musela by uvažovat o najmutí dalšího pracovníka. K zachování podniku v rodinném kruhu by byla možnost najmout dcery majitelky na výpomoc. Ty sice nemají potřebné znalosti a dovednosti, ale jejich pracovní síla by byla užitečná v mimo výrobních činnostech jako je například balení výrobků, expedice, správa e-

shopu a sociálních sítí a komunikaci se zákazníky. Po menším zaškolení by se určitě dalo uvažovat i o jednodušších výrobních činnostech jako je přišívání knoflíků a korálků.

Při velkém objemu výroby by byla potřeba už uvažovat o najmutí brigádníka, dalšího zaměstnance anebo zvolení formy outsourcingu (například na marketing či finanční správu). Pokud by majitelka zvolila výpomoc brigádníků, vybírala by nejspíš ze tří možností. První možnost je najmutí studenta, který by si při studiu rád přivydělal, je schopný a časově flexibilní. Druhou možností jsou matky na mateřské dovolené, které by si taky rády něco přivydělaly, a které by zvládly časově méně náročné úkoly, například balení výrobků. Poslední možností jsou ženy důchodového věku, které za svůj život nabraly znalosti a dovednosti v rukodělné tvorbě a mají chuť pracovat.

6.9 Časový plán

Vytvořený časový plán se zaměřuje na jednotlivé kroky a jejich čas potřebný k zahájení podnikání. Jedním z prvních kroků při zahájení tohoto podnikání je založení živnosti. Tu již paní H založenou má, tudíž již není zahrnuta do časového plánu. Stejně tak již není potřeba do časového plánu zahrnovat výběr dodavatelů, jelikož se výrobou daných produktů paní H zájmově věnuje již delší dobu a dodavatele již vybrané i ověřené má.

Při tvorbě časového plánu se však musí zohlednit potřebný čas na výrobu každého jednoho druhu produktu (Tabulka 7), aby mohla být stanovena minimální doba na vytvoření zásob. Zásoby budou obsahovat 5 kusů sněhuláků s látkovou čepicí a šálou a 5 kusů s pletenou čepicí a šálou (celkem 10 kusů sněhuláků), 9 kusů velikonočních zajíčků ve třech různých barevných provedeních, 2 kusy povlaků na polštář v jednom motivu (celkem 8 kusů povlaků), rovněž 2 kusy běhounů v jednom motivu (celkem 8 kusů běhounů), 5 kusů dětských dek v pěti rozdílných barvách a 5 kusů chobotniček rovněž v pěti různých barvách. Potřebný čas na vytvoření stanovených zásob je vyčíslen v Tabulce 7.

Tabulka 7 Časový plán výroby

Produkt	Potřebný čas na 1 ks	Čas vytvoření zásob
Sněhulák	2,5 h.	25 h.
Velikonoční zajíček	0,5 h.	4,5 h.
Povlak na polštář	1 h.	8 h.
Běhoun	0,5 h.	4 h.
Dětská deka	1,5 h.	7,5 h.

Účast na trhu									
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(zdroj: vlastní)

6.10 Finanční plán

V této kapitole zaměřené na finanční plán jsou vyčíslené počáteční náklady spojené se zahájením podnikání, plánované výnosy vypracované pomocí odhadovaného objemu výroby ve variantě pesimistické, realistické a optimistické. Následuje sestavení počáteční rozvahy, vyčíslení provozních nákladů podnikání a v závěru kapitoly sestavení výkazu zisku a ztrát.

6.10.1 Počáteční náklady

Paní H bude veškeré činnosti spojené s podnikáním, alespoň dokud to bude možné, provozovat ve svém bytě. Náklady na nájem jsou proto nulové. 50 % produktů je téměř zcela ruční výroba bez využití šicího stroje a náklady na energie jsou proto u těchto produktů také nulové. U druhé poloviny produktů je však šicí stroj zapotřebí. V případě většího objemu produkce této skupiny produktů se v pozdějších fázích podnikání bude muset počítat s navýšením ceny za elektřinu přibližně o 7 %. Při zahájení podnikání se však náklady na energie budou také počítat jako nulové, jelikož využití šicího stroje na vytvoření zásob a následný menší objem produkce pokryje jeho současné využívání.

Jako první je třeba vypočítat náklady na materiál potřebný k vytvoření zásob. Tyto celkové náklady byly vypočítány jako součet součinů nákladu na jeden kus produktu a stanoveného počtu kusů produktu tvořícího zásobu (Tabulka 9). Výsledná hodnota nákladů na materiál je poté povýšena o 50 % sloužící jako zásoba materiálu pro další výrobu.

Tabulka 9 Náklady na zásoby

Výrobek	Náklady na kus	Počet kusů	Náklady celkem
Sněhulák	150 Kč	10	1 500 Kč
Velikonoční zajíček	50 Kč	9	450 Kč
Povlak na polštář	185 Kč	8	1 480 Kč
Běhoun na stůl	95 Kč	8	760 Kč
Dětská deka	270 Kč	5	1 350 Kč

Chobotnička	55 Kč	5	275 Kč
Celkové zásoby		45	5 815 Kč

(zdroj: vlastní)

Do počátečních nákladů je také potřeba zahrnout náklady na papírové krabice sloužící k expedici. Cena krabice se odvíjí od její velikosti, pro potřeby této práce byla cena krabice sjednocena na průměrnou cenu 8 Kč za 1 kus. Při objednávce většího množství většinou nabízí společnosti množstevní slevu. Aby však nedošlo k možnému podhodnocení nákladů na krabice, nebude se případná množstevní sleva na náklady aplikovat a v případě nižší reálné ceny, než byla stanovena, bude výsledný rozdíl tvořit finanční rezervu. Pro vytvoření malé zásoby papírových krabic bude nakoupeno 70 kusů.

K tvorbě a provozu webové stránky s e-shopem se bude využívat společnost Shoptet. Tato společnost nabízí několik tarifů. Pro toto podnikání postačí tarif Basic, který v sobě zahrnuje možnost nabízet až 100 produktů, platební bránu zdarma, 3 e-mailové schránky a 3 správce obchodu. Cena za tento tarif se odvíjí od toho, na jak dlouhou dobu si zákazník tarif objedná. Zda na měsíc, rok nebo 2 roky dopředu. Čím delší úsek si zákazník zvolí, tím nižší je výsledná měsíční cena. Pro účely tohoto podnikání bude dostačující doba 1 roku.

Tabulka 10 Počáteční náklady

Nákladové položky	Náklady/1. měsíc
Materiál	8 722,5 Kč
Papírové krabice	560 Kč
Webová stránka s e-shopem	1 987 Kč
Celkové počáteční náklady	11 269,5 Kč

(zdroj: vlastní)

6.10.2 Plánované výnosy

Výnosy bude podnikání evidovat pouze z prodejní činnosti. Prodaný počet kusů každého produktu je stanoven ve variantě pesimistické, realistické a optimistické (Tabulka 11). Všechny tři varianty jsou pouhým odhadem. Pro pesimistickou variantu je stanoveno 5 prodaných kusů každého výrobku za měsíc. Pro realistickou variantu je to 7 kusů a pro

optimistickou variantu 10 kusů. Plán tržeb/měsíc každého produktu je vypočítán jako součin prodejní ceny za kus konkrétního produktu a počet prodaných kusů.

Tabulka 11 Plánované tržby/měsíc ve 3 variantách

Produkt	Prodejní cena za kus	Plán tržeb/měsíc		
		Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Sněhulák	230 Kč	1 150 Kč	1 610 Kč	2 300 Kč
Velikonoční zajíček	150 Kč	750 Kč	1 050 Kč	1 500 Kč
Povlak na polštář	280 Kč	1 400 Kč	1 960 Kč	2 800 Kč
Běhoun na stůl	250 Kč	1 250 Kč	1 750 Kč	2 500 Kč
Dětská deka	360 Kč	1 800 Kč	2 520 Kč	3 600 Kč
Chobotnička	200 Kč	1 000 Kč	1 400 Kč	2 000 Kč
Celkové tržby/měsíc		7 350 Kč	10 290 Kč	14 700 Kč

(zdroj: vlastní)

6.10.3 Počáteční rozvaha

V předchozí tabulce (Tabulka 10) byly vyčísleny počáteční náklady na zahájení podnikání. Jelikož náklad na provoz webových stránek bude probíhat měsíční platbou, nebude tato částka uvedena v rozvaze, ale ve výkazu zisku a ztrát. Zásoby jsou tedy stanoveny ve výši 9 282,5 Kč. Jelikož podnikání bude financováno pouze vlastními zdroji, majitelka do podnikání vloží celou částku na pokrytí aktiv. Částka je zaokrouhlena na celé tisíce nahoru z důvodu uložení peněz na pokladnu.

Tabulka 12 Počáteční rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobá aktiva		Vlastní kapitál	10 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	10 000

Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Fondy ze zisku	
		Výsledek hospodaření	
Oběžná aktiva	10 000	Cizí zdroje	
Zásoby	9 282,5	Rezervy	
Pohledávky		Závazky	
Krátkodobý finanční majetek	717,5	Bankovní úvěry	
Aktiva celkem	10 000	Pasiva celkem	10 000

(zdroj: vlastní)

6.10.4 Provozní náklady

Provozní náklady jsou vypočítány za jeden měsíc fungování od 2. měsíce provozování podnikání. Ke stanovení měsíčních nákladů na materiál bylo počítáno s výrobou 7 kusů každého výrobku za měsíc. Papírové krabice jsou zprůměrovány na nákup 10 krabic měsíčně.

Tabulka 13 Provozní náklady

Nákladové položky	Náklady/měsíc
Materiál	5 635 Kč
Papírové krabice	80 Kč
Webová stránka s e-shopem	1 987 Kč
Celkové provozní náklady	7 702 Kč

(zdroj: vlastní)

Na základě nákladů za 1. měsíc podnikání ve výši 11 269,5 Kč a nákladů na každý další měsíc fungování ve výši 7 702 Kč/měsíc činí celkové náklady na první rok podnikání 95 991,5 Kč.

V případě optimistické varianty, která počítá s výrobou 10 ks každého produktu, a tudíž vyššího využívání šicího stroje, je potřeba započítat také náklady na elektřinu ve výši 7 % z původních záloh na elektřinu. Roční náklady na elektřinu tak budou činit 1 596 Kč.

Celkové roční náklady při optimistické variantě se tedy navýší z původních 95 991,5 Kč na 97 587,5 Kč.

6.10.5 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je vypočítán pro první rok podnikání v pesimistické, realistické a optimistické variantě (Tabulka 14).

Jelikož je podnikání činností vedlejší, nelze zde uplatnit slevu na poplatníka. Od výsledku hospodaření před zdaněním je však potřeba odečíst daň z příjmu ve výši 15 % a také zdravotní pojištění, které činí 13,5 % z 50 % výsledku hospodaření před zdaněním.

Tabulka 14 Výkaz zisku a ztrát se skutečnými výdaji

	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Výnosy	88 200 Kč	123 480 Kč	176 400 Kč
Náklady	95 991,5 Kč	95 991,5 Kč	97 587,5 Kč
VH před zdaněním	- 7 791,5 Kč	27 488,5 Kč	78 812,5 Kč
Daň z příjmu	0 Kč	4 123,3 Kč	11 821,9 Kč
Zdravotní pojištění	0 Kč	1 855,5 Kč	5 319,8Kč
VH po zdanění	- 7 791,5 Kč	21 509,7 Kč	61 667,8 Kč

(zdroj: vlastní)

Pro srovnání je také vypočítána varianta s uplatněním paušálních výdajů, které jsou ve výši 60 % (Tabulka 15).

Tabulka 15 Výkaz zisku a ztrát s paušálními výdaji

	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Výnosy	88 200 Kč	123 480 Kč	176 400 Kč
Paušální výdaje	52 920	74 088 Kč	105 840 Kč
VH před zdaněním	35 280 Kč	49 392 Kč	70 560 Kč
Daň z příjmu	5 292 Kč	7 408,8 Kč	10 584 Kč
Zdravotní pojištění	2 381,4 Kč	3 333,9 Kč	4 762,8 Kč

VZ po zdanění	27 606,6 Kč	38 649,3 Kč	55 213,2 Kč
----------------------	--------------------	--------------------	--------------------

(zdroj: vlastní)

Na základě provedených výkazů zisku a ztrát činí realistický výsledek hospodaření po zdanění při uplatnění skutečných výdajů 21 509,7 Kč. Při uplatnění paušálních výdajů činí čistý zisk 38 649,3 Kč, čímž se stává pro realistickou variantu výhodnější.

7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Ke zhodnocení projektu byla vypočítána rentabilita vlastního kapitálu vloženého do podnikání a vypracována riziková analýza.

7.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu byla vypočítána pro realistickou variantu za využití paušálních výdajů.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} * 100 = \frac{38\,649,3}{95\,991,5} * 100 = 40,26 \%$$

Vypočítaná rentabilita vlastního kapitálu ve výši 40,26 % ukazuje, že podnikání vhodně zhodnocuje vložené prostředky a považuje podnikání za ziskové.

7.2 Riziková analýza

Založení nového podnikání s sebou nese určitá rizika. Je důležité tato rizika identifikovat, aby se jejich vzniku dalo předejít nebo alespoň jejich pravděpodobnost vzniku snížit.

Mezi hlavní rizika ohrožující podnikání patří:

- **Nedostatečná propagace** – vede k menší informovanosti potenciálních zákazníků o produktech
- **Málo zákazníků** – způsobeno malým zájmem o produkty
- **Nedostatek dodavatelů** – může dojít k výpadku materiálu u většiny dodavatelů nebo k zániku některých dodavatelů
- **Nízké tržby** – způsobují menší zisk z podnikání
- **Nadměrný počet objednávek** – v případě velkého úspěchu podnikání dojde k navýšení objednávek a může se stát, že je majitelka nebude stíhat zpracovávat
- **Zvýšení cen materiálu** – způsobené zhoršujícími se klimatickými podmínkami

Tabulka 16 Rizika podnikání

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad na podnikání	Hodnota rizika
Nedostatečná propagace	3	5	15
Málo zákazníků	4	5	20
Nedostatek dodavatelů	2	4	8
Nízké tržby	3	4	12
Nadměrný počet objednávek	2	4	8
Zvýšení cen materiálu	3	4	12

*(zdroj: vlastní)***Hodnoty pravděpodobností vzniku rizika**

- 1 – vyloučené
- 2 – nepravděpodobné
- 3 – možné
- 4 – pravděpodobné
- 5 – jisté

Hodnoty dopadu na podnikání

- 1 – zanedbatelný
- 2 – nevýznamný
- 3 – střední
- 4 – významný
- 5 – krizový

Výsledná hodnota rizika je dána součinem pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu na podnikání.

7.2.1 Snížení rizik

Paní H může podniknout určité kroky, které povedou ke snížení pravděpodobnosti vzniku identifikovaných rizik. Těmi kroky ovlivňující každé riziko jsou:

- **Nedostatečná propagace** – dočasné najmutí odborníka na marketing
- **Málo zákazníků** – větší zaměření na marketing
- **Nedostatek dodavatelů** – zajištění širokého portfolia dodavatelů
- **Nízké tržby** – navýšení prodejní ceny, případně ušetření na materiálu při zachování kvality
- **Nadměrný počet objednávek** – najmutí další pracovní síly
- **Zvýšení cen materiálu** – tomuto riziku se nedá tolik předcházet, asi jediná možnost je ujednání výhodné nabídky s dodavateli za slíbenou loajalitu

Tabulka 17 Rizika podnikání po jejich snížení

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad na podnikání	Hodnota rizika
Nedostatečná propagace	1	4	4
Málo zákazníků	2	3	6
Nedostatek dodavatelů	1	2	2
Nízké tržby	2	4	8
Nadměrný počet objednávek	1	2	2
Zvýšení cen materiálu	3	3	9

(zdroj: vlastní)

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu v oblasti rukodělných výrobků a jeho vyhodnocení. Na začátku byly formulovány dvě výzkumné otázky. První otázka byla, jestli je u žen starších 50 let a matek s dětmi zájem o nabízené rukodělné produkty. Provedený průzkum ukázal, že o produkty zájem je. U podnikání je však důležité cílit na správný zákaznický segment. Druhá výzkumná otázka byla, zda má navrhovaný podnikatelský plán potenciál. Pomocí provedeného finančního plánu se zjistilo, že podnikání s rukodělnými výrobky je ziskové při realistické a optimistické variantě. Na základě toho lze říct, že podnikání s rukodělnými výrobky by bylo ideální spíše jako vedlejší činnost než hlavní. Vzhledem k tomu, že podnikání bylo bráno od začátku jako vedlejší činnost, dá se považovat podnikatelský plán za úspěšný.

Ke splnění hlavního cíle byly splněny také všechny vedlejší cíle. Byla provedena analýza vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy, Porterův model pěti konkurenčních sil a průzkum trhu sloužící k analýze oborového prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita analýza hmotných, nehmotných, personálních a finančních zdrojů. Veškeré analýzy byly následně sestaveny do SWOT matice ke zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Provedené analýzy sloužily jako podklad pro sestavení modelu Lean Canvas a následné sestavení podnikatelského plánu. Celý podnikatelský plán byl zhodnocen pomocí výpočtu rentability vlastního kapitálu ve výši 40,26 % a prostřednictvím rizikové analýzy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BRENNAN, Kevin J.; GODWIN, Sallie a HENDRICKX, Filip, 2022. Online. *Digital Product Management*. BCS, The Chartered Institute for IT. ISBN 978-1-5231-4832-5.

Dostupné z: https://app.knovel.com/web/view/khtml/show.v/rcid:kpDPM0001C/cid:kt0132UL3C/viewerType:khtml//root_slug:digital-product-management/url_slug:market-strategies?q=ansoff%20matrix&b-q=ansoff%20matrix&date_facets=%7B%21ex%3Dc%7Dcopyright_sort%3A%5B2021%20TO%202025%5D&facet_expanded=date&include_synonyms=no&sort_on=default&view=w=collapsed&zoom=1&page=5&q=ansoff%20matrix [cit. 2025-03-06].

ČESKO, 2012. Zákon ze dne 25. ledna 2012, o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích). Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90> [cit. 2025-02-24].

ČESKO, 2012. Zákon ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89> [cit. 2025-02-24].

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER, 2016. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific. ISBN 978-98-1465-151-6.

GILLESPIE, Andrew, 2024. *Foundations of Business*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-884953-7.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HIJFTE, Stijn Van, 2020. Online. *Make Your Organization a Center of Innovation – Tools and Concepts to Solve Problems and Generate Ideas*. Apress, an imprint of Springer Nature.

ISBN 978-1-5231-5071-7. Dostupné z: https://app.knovel.com/web/view/khtml/show.v/rcid:kpMYOCITC1/cid:kt013480S3/viewerType:khtml//root_slug:make-your-organization/url_slug:ansoff-

[matrix?_q=ansoff%20matrix&b-q=ansoff%20matrix&date_facets=%7B%21ex%3Dc%7Dcopyright_sort%3A%5B2021%20TO%202025%5D%2C%7B%21ex%3Dc%7Dcopyright_sort%3A%5B2016%20TO%202025%5D&facet_expanded=date&include_synonyms=no&sort_on=release_date&view=collapsed&zoom=1&page=15&q=ansoff%20matrix](https://www.money.cz/novinky-a-tipy/podnikani/jak-zacit-podnikat-a-jakou-formu-podnikani-zvolit/) [cit. 2025-03-06].

Jak začít podnikat a jakou formu podnikání zvolit, 2023. Online. In: Money S3. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/podnikani/jak-zacit-podnikat-a-jakou-formu-podnikani-zvolit/> [cit. 2025-02-25].

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

JOHN, Vladimír, 2017. *How to Run a Business without Risk: The Truth Revealed about Business Risk*. London: Meriglobe Business Academy. ISBN 978-1-911511-14-4.

KARLÍČEK, Miroslav et al., 2016. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav et al., 2018. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KARLÍČEK, Miroslav et al., 2023. *Jak na marketingovou komunikaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5013-7.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. *A Framework for Marketing Management*. 6. edition. Boston: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09314-7.

KOUDELKOVÁ, Petra, 2019. *Základy marketingu a marketingové komunikace v sociálním podniku*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-50-7.

Lean Canvas: Podnikatelský plán, který zvládnete napsat za pár minut, 2023. Online. In: MyTimi. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-lean-canvas/> [cit. 2025-02-26].

Lean Canvas. Online. In: BrandHub. Dostupné z: <https://brandhub.cz/zdroje-brandhub/slovník-pojmu-2/lean-canvas/> [cit. 2025-02-25].

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

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.

MORAVEC, Tomáš a ANDREISOVÁ, Lucie, 2021. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1217-3.

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

PETRŮ, Naděžda; KOSTIKOV, Eva; PAVLÁK, Miroslav; HALOUZKA, Miroslav a PAVLEČKA, Václav, 2023. *Jak rozjet vlastní podnikání nejenom formou STARTUPU*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-257-3.

Podnikání – definice pojmu pro začínající podnikatelé. Stručně, jednoduše a přehledně! 2019. Online. In: Comeflex office. Dostupné z: <https://comeflexoffice.cz/podnikani-definice-pojmu/> [cit. 2025-02-24].

Právní formy podnikání podrobně. Jaké existují a kterou si vybrat? 2024. Online. In: Upgates. Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/pravni-formy-podnikani-podrobne-jake-existuji-a-terou-si-vybrat> [cit. 2025-02-25].

PŘIKRYLOVÁ, Jana et al., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.

RICKMAN, Cheryl, 2021. *How to start your own business...and make it work*. London: Dorling Kindersley Limited. ISBN 978-0-2414-3745-2

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

STŘÍTESKÝ, Václav a kol., 2023. *Marketing management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-897-9.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

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

ŠTĚDRŮ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STŘÍTESKÝ, Václav; ŠÍMA, Jan et al., 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

Vyberte si správný druh podnikání, 2024. Online. In: IDoklad. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/vyberte-si-spravny-druh-podnikani> [cit. 2025-02-25].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Lean Canvas	23
Obrázek 2 Vrstvy projektu.....	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ansoffova matice	39
Tabulka 2 Cenové strategie.....	45
Tabulka 3 SWOT analýza	66
Tabulka 4 Lean Canvas projektu na rukodělné výrobky	69
Tabulka 5 Tuzemští konkurenti	78
Tabulka 6 Výpočet cen produktů	82
Tabulka 7 Časový plán výroby	86
Tabulka 8 Ganttův diagram.....	87
Tabulka 9 Náklady na zásoby	88
Tabulka 10 Počáteční náklady	89
Tabulka 11 Plánované tržby/měsíc ve 3 variantách.....	90
Tabulka 12 Počáteční rozvaha	90
Tabulka 13 Provozní náklady	91
Tabulka 14 Výkaz zisku a ztrát se skutečnými výdaji	92
Tabulka 15 Výkaz zisku a ztrát s paušálními výdaji.....	92
Tabulka 16 Rizika podnikání	95
Tabulka 17 Rizika podnikání po jejich snížení	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj inflace v letech 2020–2025.....	53
Graf 2 Věkové složení obyvatelstva ČR.....	55
Graf 3 Průměrná hrubá měsíční mzda	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky k rozhovoru na průzkum trhu

Příloha P II: Náklady na materiál

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY K ROZHOVORU NA PRŮZKUM ZÁJMU

1. Uvažovala byste o koupi tohoto produktu?
2. Kolik korun byste byla ochotná za tento produkt zaplatit?
3. Jakou formou byste se chtěla o produktu (i případných dalších produktech) dozvědět více informací?
 - a. Webové stránky
 - b. Facebook
 - c. Instagram
 - d. Jiné
4. Jaký způsob doručení produktu byste preferovala?
 - a. Česká pošta
 - b. Zásilkovna
 - c. Balíkovna
 - d. PPL
 - e. Osobní převzetí
 - f. Jiné
5. Je něco, co byste na produktu chtěla změnit? (Např. jiná látka, velikost)
6. Jak moc je pro vás důležitá možnost zakázkové úpravy na škále 1 – 2 – 3 – 4 – 5?
(např. volba barvy mimo nabídku, doplňky navíc)

PŘÍLOHA P II: NÁKLADY NA MATERIÁL

Materiál	Sněhulák	Velikonoční zajíček	Povlak na polštář	Běhoun na stůl	Dětská deka	Chobotnička
Látka	30 Kč	20 Kč	125 Kč	85 Kč	170 Kč	-
Nitě	20 Kč	-	30 Kč	10 Kč	100 Kč	-
Knoflíky	50 Kč	5 Kč	-	-	-	-
Výplň	20 Kč	-	-	-	-	5 Kč
Zip	-	-	30 Kč	-	-	-
Vlna	-	-	-	-	-	50 Kč
Čepice a šála	30 Kč	-	-	-	-	-
Vajíčko	-	10 Kč	-	-	-	-
Stuha	-	5 Kč	-	-	-	-
Oči	-	5 Kč	-	-	-	-
Ozdoba	-	5 Kč	-	-	-	-
Náklady celkem	150 Kč	50 Kč	185 Kč	95 Kč	270 Kč	55 Kč

(zdroj: vlastní)

