

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský záměr vybrané organizace/Business plan of the selected organisation

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Karel Kunc, PEMBC05

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. května 2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu na založení nového podniku. Jedná se o založení e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky (second-handu). Účelem podnikatelského plánu je posoudit realizovatelnost a ekonomický přínos této podnikatelské příležitosti. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro rozhodnutí zakladatelů o založení podniku.

2. Výzkumné metody:

Pro vymezení teoretického základu řešené problematiky byla provedena rešerše odborné literatury. Byly využity odborné publikace, doplněné internetovými zdroji. Teoretická část byla zaměřena na podnikatelský plán a jeho strukturu. Velká pozornost byla věnována analýzám podnikatelského prostředí. Doporučené metody pro analýzu vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí byly poté aplikovány v praktické části práce. Pro analýzu makroprostředí byla použita metoda PESTLE. Pro analýzu mikroprostředí byl aplikován Porterův model pěti sil. Pro vizualizaci významnosti jednotlivých sil byl využit sektorový šestiúhelníkový graf. Dále bylo realizováno vlastní dotazníkové šetření. Sběr dat byl uskutečněn v období od 26. března do 4. dubna 2024. Celkově bylo do dotazníkového šetření zapojeno 64 respondentů. Pro rozbor rizik byla uplatněna metoda jejich expertního hodnocení. Výsledky analýz byly promítnuty do podnikatelského plánu. Marketingový mix vycházel z konceptu 4P. Součástí podnikatelského plánu byl i finanční plán.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z analýzy PESTLE bylo zjištěno, že podnikatelský plán je ovlivněn především ekonomickými, environmentálními a technologickými faktory. Z dotazníkového šetření a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyplynulo, že respondenti preferují při nákupu oděvů kamenné prodejny. Současně další zdroje ukazují, že i nákupy přes internet dosahují významného tržního zastoupení. Významným parametrem, na základě kterého se respondenti rozhodují o nákupu, je cena. V případě e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky, vnímají respondenti negativně, že si nemohou oblečení vyzkoušet a pro uskutečnění nákupu je důležitým parametrem důvěryhodnost e-shopu. Většina respondentů považuje nákupy oblečení z druhé ruky za udržitelnější variantu nakupování. Na základě zjištěných poznatků byl navržen marketingový mix. Zpracovaný finanční plán potvrdil ekonomickou přijatelnost podnikatelského záměru.

4. Závěry a doporučení:

Podnikatelský plán na založení nového podniku - e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky (second-handu), se jeví jako realizovatelný a životaschopný. S ohledem na dovednosti a zkušenosti zakladatelů a soubor činností, které je třeba v rámci provozování e-shopu realizovat, není nutné zaměstnávat další pracovníky. Vzhledem k tomu, že podnik bude působit výhradně v online prostředí, bude se zaměřovat pouze na digitální marketingové aktivity. Cílem je dosáhnout pěti tisíc sledujících na sociální síti Instagram během prvního roku provozování e-shopu. Podnikatelský záměr je přínosný i z hlediska ekonomického. Doba návratnosti vloženého kapitálu je u realistické varianty 4,3 měsíců. Za nejzávažnější rizika lze považovat nerelevantní cenovou politiku, nízké bariéry vstupu nových konkurentů na trh, potenciální technologické problémy s externími poskytovateli služeb, nestabilní kvalita dodávek od dodavatelů a současnou politickou situaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatel, podnikání, podnikatelský plán, finanční plán, rozbor rizik.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The objective of the bachelor thesis is to elaborate a business plan for the establishment of a new enterprise. It is about setting up an e-shop that will sell second-hand clothes. The purpose of the business plan is to assess the feasibility and economic benefits of this business opportunity. The prepared business plan will serve as the basis for the founders' decision to establish the business.

2. Research methods:

To define the theoretical basis of the problem, a literature search was carried out. Specialized publications were used, supplemented by internet sources. The theoretical part focused on the business plan and its structure. A lot of attention was paid to the analysis of the business environment. The recommended methods for the analysis of the external and internal business environment were then applied in the practical part of the thesis. The PESTLE method was used to analyse the macro environment. Porter's five forces model was applied to analyse the microenvironment. A sectoral hexagon chart was used to visualise the significance of the individual forces. Furthermore, a questionnaire survey was conducted. The data collection was carried out between March 26 and April 4, 2024. A total of 64 respondents were involved in the questionnaire survey. For the analysis of risks, the method of their expert evaluation was applied. The results of the analyses were reflected in the business plan. The marketing mix was based on the 4P concept. The business plan included a financial plan.

3. Result of research:

The PESTLE analysis found that the business plan is mainly influenced by economic, environmental and technological factors. The questionnaire survey and Porter's five forces analysis revealed that respondents prefer stores when buying clothing. At the same time, other sources show that online shopping also has a significant market share. Price is an important parameter on which respondents base their purchasing decisions. In the case of an e-shop that will sell second-hand clothes, respondents perceive negatively that they cannot try on the clothes and also the credibility of the e-shop is an important parameter for making a purchase. The majority of respondents consider second-hand clothing more sustainable shopping option. Based on the findings, a marketing mix was proposed. The financial plan confirmed the economic acceptability of the business plan.

4. Conclusions and recommendation:

The business plan to set up a new business - an e-shop selling second-hand clothing - seems feasible and viable. Taking into account the skills and experience of the founders and the set of activities to be carried out in running the e-shop, there is no need to employ additional staff. As the business will operate exclusively in an online environment, it will focus only on digital marketing activities. The aim is to reach five thousand followers on the social network Instagram within the first year of the e-shop's operation. The business plan is also beneficial from an economic point of view. The payback period for the invested capital is 4.3 months for the realistic option. The most serious risks are the irrelevant pricing policy, low barriers to entry for new competitors, potential technological problems with external providers, unstable quality of supply from suppliers and the current political situation.

KEYWORDS

Entrepreneur, entrepreneurship, business plan, financial plan, risk analysis.

JEL CLASSIFICATION

M1- Business Administration, M2 – Business Economics, M3 – Marketing and Advertising, M13 – New firms, Start-ups

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Karel Kunc
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Podnikatelský záměr vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Podnikatelský plán, jeho funkce a účel, struktura podnikatelského plánu, rozbor podnikatelského prostředí, metodika práce3 Praktická část Charakteristika organizace, návrh podnikatelského záměru, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingový plán, finanční plán, zhodnocení podnikatelského záměru4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DLUHOŠOVÁ, D. a kol. <i>Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce</i>. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2021. 262 s. ISBN 978-80-87865-71-2.• FINCH, B. <i>How to Write a Business Plan: Win Backing a Support for Your Ideas a Ventures</i>. London: Kogan Page, 2022. ISBN 9781398605657.• SRPOVÁ, J. et al. <i>Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-1528-0.• ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. <i>Základy úspěšného podnikání</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-1160-2.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 1. 2024• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2024• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024• Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 6. 12. 2023

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2023.12.06 10:16:59 +01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Podnikatel a podnikání	2
2.1.1	Vymezení základních pojmů	2
2.1.2	Motivace k podnikání	4
2.1.3	Podnikatelské příležitosti	6
2.2	Podnikatelský plán – jeho obsah a účel	7
2.3	Struktura podnikatelského plánu	9
2.3.1	Titulní strana	10
2.3.2	Executive summary	10
2.3.3	Představení firmy, produktu a služby	11
2.3.4	Analýza trhu	11
2.3.5	Zákazníci	13
2.3.6	Personální zajištění	14
2.3.7	Marketingový plán	15
2.3.8	Finanční plán	16
2.3.9	Rozbor rizik	17
2.4	Metodika práce	18
2.4.1	Dotazníkové šetření	19
2.4.2	Lean Canvas	20
3	Praktická část práce	22
3.1	Titulní strana	22
3.2	Executive summary	22
3.3	Představení společnosti a podnikatelské příležitosti	23
3.3.1	Jméno a logo	24
3.3.2	Produkt a služba	24
3.4	Analýza tržního makroprostředí	25
3.4.1	Politicko-právní faktory	25
3.4.2	Ekonomické faktory	26
3.4.3	Sociálně-kulturní faktory	27
3.4.4	Technologické faktory	27
3.4.5	Legislativní faktory	27
3.4.6	Environmentální faktory	28
3.5	Analýza tržního mikroprostředí	29

3.5.1	Zákazníci	29
3.5.2	Dodavatelé a jejich výběr	33
3.5.3	Konkurence	36
3.5.4	Porterův model pěti sil.....	38
3.6	Personální zajištění	39
3.7	Marketingový mix.....	40
3.8	Finanční plán.....	42
3.8.1	Počáteční výdaje.....	42
3.8.2	Zahajovací rozvaha.....	44
3.8.3	Odhad tržeb	44
3.8.4	Provozní měsíční náklady.....	45
3.8.5	Výsledek hospodaření a bod zvratu.....	46
3.9	Rozbor rizik	47
3.10	Lean Canvas.....	49
4	Závěr	51
	Literatura	53
	Přílohy	I

Seznam zkratk

BÚ	Bankovní účet
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CMS	Content management system (systém pro správu obsahu – redakční systém)
ČBA	Česká bankovní asociace
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidaného hodnoty
EU	Evropská unie
FN	Fixní náklady
VN	Variabilní náklady
vn	Variabilní náklady na jednotku

Seznam tabulek

Tabulka 1	Příklad analýzy trhu	18
Tabulka 2	Výdaje spojené se založením společnosti	43
Tabulka 3	Počáteční výdaje před zahájením podnikání	43
Tabulka 4	Celkové počáteční výdaje	44
Tabulka 5	Zahajovací rozvaha Recymetry s.r.o. k 1. 1. 2025 (v Kč).....	44
Tabulka 6	Realistický odhad tržeb	45
Tabulka 7	Optimistický odhad tržeb	45
Tabulka 8	Pesimistický odhad tržeb.....	45

Tabulka 9 Provozní měsíční náklady	46
Tabulka 10 Analýza rizik	49
Tabulka 11 Příjmové skupiny	IV
Tabulka 12 Vzor Lean Canvas	V
Tabulka 13 Vlastní zpracování Lean Canvas	VI
Tabulka 14 Realistický výsledek hospodaření	VIII
Tabulka 15 Optimistický výsledek hospodaření	VIII
Tabulka 16 Pesimistický výsledek hospodaření.....	IX
Tabulka 17 Cash flow	X

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma motivace k podnikání	4
Obrázek 2 Vrstvy projektu	8
Obrázek 3 Marketingové prostředí (trh).....	12
Obrázek 4 Sektorový šestiúhelník.....	13
Obrázek 5 Logo společnosti Recymetry	24
Obrázek 6 Zelené logo Udržitelný e-shop.cz	29
Obrázek 7 Dostupnost domény recymetry.cz.....	35

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj průměrné roční inflace v letech 2018 až 2024	26
Graf 2 Faktory negativně ovlivňující nákupní chování v online second-handech	32
Graf 3 Faktory negativně ovlivňující nákupní chování v kamenných second-handech.....	33
Graf 4 Sektorový šestiúhelník	39

1 Úvod

Podnikatelský plán je sestavován pro společnost, která prozatím formálně neexistuje. Předpokládaným názvem bude *Recymetry s.r.o.*, který koresponduje s plánovanou činností; prodejem oblečení z druhé. Veškeré činnosti budou provozovány výhradně online, a podnikatelský plán tomu bude přizpůsoben.

Práce je rozdělena do čtyř částí. Na počátku je úvod, který se zaměřuje na představení tématu, poskytnutí přehledu obsahu jednotlivých kapitol a formulaci cíle práce.

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu na založení nového podniku. Jedná se o založení e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky (second-handu). Účelem podnikatelského plánu je posoudit realizovatelnost a ekonomický přínos této podnikatelské příležitosti. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro rozhodnutí zakladatelů o založení podniku.

Teoreticko-metodologická část práce se bude věnovat vytyčování oblastí, pojmů a metod nezbytných pro komplexní porozumění celé práce. Mezi základní pojmy práce patří podnikatel a podnikání. Pro podnikatele je charakteristické, že provozuje své vlastní podnikání a přebírá rizika. Úhlavním významem podnikání je především tvorba zisku, nicméně v práci budou rovněž zohledněny další motivy vedoucí k podnikatelské činnosti. Patří mezi ně například společenská odpovědnost firem a uvědomělé chování v environmentálních aspektech. Společně s nápadem podnikatele se pojí podnikatelské příležitosti, jejichž interpretace se mohou lišit.

Pro potřeby sestavení plánu bude použito i vlastní dotazníkové šetření a také budou využívána sekundární data. Praktická část práce se bude věnovat zpracování podnikatelského plánu, jehož struktura je vymezena v teoretické části. Podnikatelský plán je dokument, který mapuje podnikové prostředí. Toto prostředí se rozděluje na vnitřní a vnější. Pro analýzu obou těchto typů budou použity příslušné metody, které umožní jejich zhodnocení. Patří mezi ně metoda PESTLE nebo Porterův model pěti sil. Nutnou součástí podnikatelského plánu je marketingový a finanční plán. Ty vycházejí z jednotlivých dílčích analýz. Personální zajištění definuje pracovní činnosti a způsoby jejich zabezpečení.

Finanční plán je stěžejní částí podnikatelského plánu. Budou vyčísleny počáteční výdaje spjatých se založením společnosti s ručením omezeným a nezbytných výdajů pro zahájení provozu podniku. Dále bude zpracován ve třech variantách (realistické, optimistické a pesimistické) odhad tržeb. Budou propočteny celkové náklady rozdělené na variabilní a fixní. Následně bude vypočítán i výsledek hospodaření a bod zvratu. Výsledky finančního plánu poslouží pro vyhodnocení záměru a naplnění cíle práce. Ukazatelem pro toto zhodnocení bude výsledek hospodaření a doba návratnosti. Ke konci tohoto úseku budou dle metody expertního hodnocení rizik uvedeny jejich jednotlivé podoby, které vyplývají z analýz prostředí a mohou podnik ohrožovat.

Závěr práce představuje poslední část, kde budou shrnuty veškeré získané poznatky a výsledky.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Podkapitoly v teoreticko-metodologické části se obecně zaměří na pojmy a teoretické oblasti nezbytné pro komplexní porozumění práce. Zprvu bude popsáno, kým je podnikatel a co charakterizuje podnikání. Dále budou představeny formy podnikání pomocí legislativy. Dále se práce zaměří na to, co podnikatele k činnosti motivuje. Specifikaci podnikatelského plánu bude předcházet objasnění podnikatelských příležitostí, neboť tyto části spolu úzce souvisí. Poté bude podrobně charakterizován podnikatelský plán; jaké má formy či z jakého důvodu se vytváří. Současně bude představena jeho standardní, i když nezávazná struktura. Následně budou v podkapitolách popsány jednotlivé části podnikatelského plánu dle vydefinované struktury. Součástí této části práce budou i teoretické základy pro různé typy metod, které budou použity pro dílčí oddíly podnikatelského plánu. V závěru bude objasněna metodika práce, včetně dotazníkového šetření a Lean Canvasu.

2.1 Podnikatel a podnikání

V této podkapitole je pozornost nejprve věnována vymezení základních pojmů souvisejících s podnikáním. Poté jsou shrnuty základní motivy, které vedou k zahájení podnikatelské činnosti, a pozornost je také zaměřena na podnikatelské příležitosti.

2.1.1 Vymezení základních pojmů

Podle zákona č. 89/2012 Sb., § 420, odst. 1 je za podnikatele považován ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ Dále stejný zákon uvádí v § 421, odst. 1, že za podnikatele je brána osoba „*(...) zapsaná v obchodním rejstříku*“ a odst. 2, „*kteřá má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění.*“

Z citovaného zákona č. 89/2012 Sb., § 420, odst. 1 lze odvodit pojem podnikání, kterým bude chápána ona činnost uskutečňovaná podnikatelem. Vyvození zákona podporuje na internetových stránkách svým stanoviskem Ministerstvo průmyslu a obchodu (2024), které podnikání vymezuje jako: „*(...) formu lidské činnosti, jejímž cílem je tomu, kdo ji vykonává, tj. podnikateli, generovat výdělek*“. U definice ministerstva i zákona hraje zásadní roli zisk, jakožto jediný zmíněný cíl podnikání, ačkoli z dalšího ohraničování pojmů vyplývá, že zisk není jediným možným a přijímaným cílem.

Dále v obecném výkladu a chápání pojmu podnikatele shledávají soulad se zákonem Hučka, Čvančarová a Franek (2021, s. 34), kteří ho popisují jako jedince pracujícího pro sebe a těžícího z rizika, co přináší podnikání. Do kontrastu s uvedeným pokládají takové jedince, kteří si vybírají bezpečný příjem ve stálém zaměstnání. A zároveň je podnikatel Martinovičovou, Konečným a Vavřinou (2019, s. 12) považován za stěžejního hybatele ekonomického rozvoje.

Předchozí text se prozatím věnoval výhradně podnikateli, nicméně legislativa pamatuje i v širším významu na jiné formy a podoby podnikání. Zákon č. 455/1991 Sb. popisuje živnostenské podnikání, které podle § 5, odst. 1 může obecně provozovat fyzická i právnická osoba. Živností je dle tohoto zákona, § 2 „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku (...)*“, kdy jde pouze o jinou formulaci podnikatele (viz zákon č. 89/2012 Sb., § 420, odst. 1). Dále zákon č. 455/1991 Sb. v § 9 rozděluje živnosti na ohlašovací, do kterých podle § 19 spadají živnosti řemeslné a vázané omezené odbornou způsobilostí a živnost volná, která je omezena pouze obecnými podmínkami vyplývajícími ze zákona (§ 6, odst. 1), tedy plnou svéprávností a bezúhonností. Druhým typem živností jsou živnosti koncesované; podle § 5, odst. 1 je koncese státní povolení k provozování

živnosti. Ke všem typům živností zákon č. 455/1991 Sb. přikládá přílohy obsahující konkrétní výčet živností – činností podle jednotlivých typů.

Zákon č. 90/2012 Sb. se zabývá obchodními korporacemi a vymezuje:

- veřejnou obchodní společnost;
- komanditní společnost;
- společnost s ručením omezeným;
- akciovou společnost;
- družstvo.

Veřejná obchodní společnost je zákonem č. 90/2012 Sb., § 95, odst. 1 charakterizována alespoň dvěma společníky provozujícími podnikatelskou činnost nebo správu majetku, přičemž ručení za dluhy společnosti je pro ně nerozdílné a společné. U komanditní společnosti (§ 118, odst. 1) je alespoň jeden společník komanditista – ručí za dluhy společnosti omezeně a alespoň jeden společník je komplementářem ručícím neomezeně. Společníci u společnosti s ručením omezeným ručí za dluhy společnosti do výše svých nesplacených vkladů (§ 132, odst. 1). Minimální hodnota vkladu je § 142, odst. 1 stanovena na 1 Kč. Akciová společnost je § 243, odst. 1 specifikována tím, že její základní kapitál je rozdělen do akcií (§ 246, odst. 2) a přitom jeho výše je alespoň 2 miliony Kč nebo 80 tisíc Eur. Družstvo (§ 552, odst. 2) má nejméně 3 členy a slouží (§ 552, odst. 1) k vzájemné podpoře neuzavřeného počtu členů či třetích osob, eventuálně i k podnikání.

Další vysvětlení pojmu, nikoli pouze legislativní povahy nebo od oborově zaměřených autorů a zdrojů, předkládá Internetová příručka Ústavu pro jazyk český AV (2024), která se zabývá vysvětlením slovního výrazu „*podnikavý*“ a popisuje jej jako „*mající schopnost podnikat*“ a zejména ho dává do souvislosti se slovy čilí nebo agilní. Veber, Srpová a kol. (2012) in Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 13) se taktéž věnují pojmu „*podnikavý*“ a chápou ho ve smyslu vlastnění dispozic, mezi které řadí schopnosti, vědomosti a dovednosti, a zároveň pod zmíněný pojem spadají i osobní vlastnosti podnikatele, mezi něž Šafrová Drážilová (2019, s. 16) zařazuje houževnatost, trpělivost a cílevědomost.

Obdobným způsobem je možné dále pokračovat a nasměrovat pozornost na vysvětlení samotného pojmu podnikání, kdy i v tomto případě může opětovně napomocť Internetová příručka Ústavu pro jazyk český AV (2024), která definuje podnikání jako „*provozování hospodářské činnosti na základě soukromého vlastnictví výrobních prostředků*“, a současně zmiňuje, že podnikání slouží k uspokojování potřeb společnosti. V obecné rovině výkladu zdroj pod pojem přiřazuje slova „*uskutečňovat*“ nebo „*konat*“ – ve smyslu nějakou akci či plán. Volně navazují Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 13) s poznamenáním rozdílu mezi „*podnikavostí*“ a „*podnikáním*“. Podnikavostí rozumí umění vytvářet nebo využívat příležitosti pro zajištění prosperity firmy; tato prosperita může být buďto předpokládaná, nebo plánovaná. Naproti tomu je dle autorů podnikání už pouhým vykonáváním podnikavosti.

Svobodová a Andera (2017, s. 28) nahlíží na podnikání obdobným způsobem, neboť tvrdí, že podnikání lze chápat jako uskutečňování vize budoucnosti. Samozřejmě neopomíjejí ani ekonomickou stránku vznikající konáním podnikatele neboli zdroj peněz. Současně autoři oponují, že nevzniká pouze ekonomická hodnota, ale zároveň hodnota pro různé zúčastněné (tzv. stakeholders) – jako příklady hodnot uvádějí seberealizaci, naplnění požadavků zákazníků, životní jistoty pro zaměstnance. Tyto hodnoty přeneseně mohou být i cílem neboli motivací k podnikání.

2.1.2 Motivace k podnikání

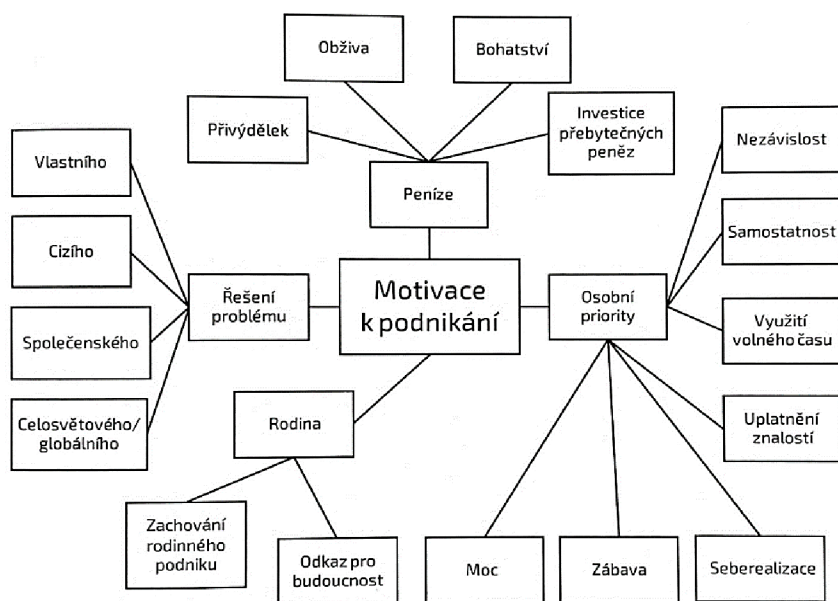
Z vymezení podnikatele a podnikatelské činnosti s odkazem na legislativní vnímání pojmů vyplynulo, že hlavním a jediným uvažovaným cílem podnikání je zisk. Na tuto skutečnost taktéž upozorňuje Šafrová Drášilová (2019, s. 14); uvádí, že člověk může mít spoustu jiných motivací, ať už jsou to osobní nebo různě specifické důvody vyvozené z předchozích zkušeností, psychického stavu nebo různých dalších podmínek. Autorka přichází s tezí: „*Kdybychom všichni podnikali, neměli bychom koho ve svých podnicích zaměstnávat, a naopak.*“, ze které lze vyvodit myšlenku, že podnikání není pro každého.

Dalšími příklady jiných cílů než jen pouhého uspokojování ekonomických zájmů, jsou Veberem a Švecovou (2023, s. 29) uváděné ekologické a sociální aspekty, které firma dobrovolně vnímá a bere je na zřetel. Pro takové chování se dle autorů ustálilo označení společenská odpovědnost firem s užívanou zkratkou CSR, vycházející z anglického *Corporate Social Responsibility*. Autory popisovaná společenská odpovědnost firem spočívá v dodržování korektního a současně i transparentního podnikání, včetně přijetí odpovědnosti v environmentální oblasti, přičemž motivů pro odpovědné chování je vícero. Může se jednat o zvýšení prestiže či povědomí firmy, ale i o zvýšení konkurenční výhody. Autoři poznamenávají, že ke třem existujícím pilířům – ekonomickému, ekologickému a sociálnímu – se doplňuje čtvrtý, tzv. být dobrým sousedem, do něhož přiřazují podporu kultury či zdravotnictví. Autoři upozorňují na nesporný význam tohoto přístupu majitelů a manažerů firem, protože když motivace pro zmíněné aktivity obohacující běžnou činnost podniku pramení z jejich přesvědčení a víry, že mají smysl, jedná se o přínosnější postoj k problematice přinášející i případné ekonomické benefity.

Internetový portál pro začínající podnikatele iPodnikatel.cz (2021) se zaměřuje na motivaci k podnikání v obecné rovině a je jím popisována jako niterní hnací síla, která člověka posouvá ke stanovenému cíli. A portál stejně jako Šafrová Drášilová (2019) tvrdí, že podnikání nemusí být vhodnou volbou pro každého.

Šafrová Drášilová (2019, s. 19) uvádí rozdělení faktorů ovlivňujících motivaci k podnikání pomocí diagramu zobrazeného na obrázku 1, kde jsou rozděleny do celků podle toho, co je motivujícím faktorem, a pod každým celkem je přiřazeno několik činitelů, které ho utvářejí.

Obrázek 1 Schéma motivace k podnikání



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 19)

Z obrázku je zřejmé, že do základního rozdělení spadají peníze, osobní priority, rodina a posledním, ale neméně důležitým celkem, je řešení problému nabývajících mnoha podob; buďto podnikatel může cítit motivaci nalézt řešení problému vlastního, cizího, společenského nebo dokonce globálního. Do celku peněz se řadí obživa, bohatství nebo přivýdělek.

Finančnímu zabezpečení a bohatství oponuje internetový portál iPodnikatel.cz (2021) ve smyslu jejich významnosti pro podnikatele; to znamená, že nejsou zařazovány mezi nejsilnější motivy, alespoň ne z dlouhodobého hlediska. Zdroj rozšiřuje celek osobních priorit o důvody spjaté přímo s podnikatelem neboli individuální věhlas, dosažení autority a uznání nebo styk s novými lidmi. Zdroj dále upozorňuje na naplnění osobních snah, kterými je rozuměna nezávislost, možnost něčeho dosáhnout za využití potenciálu nebo rozvíjení příležitostí.

Rozdělení diagramu na obrázku 1 lze považovat za myšlenkovou mapu a samotná autorka Šafrová Drášilová (2019, s. 18) podotýká, že je vhodné zpracovat obdobné zamyšlení mapující motivaci vznikající organizace, respektive jejich zakladatelů, protože právě motivace ovlivňuje orientaci a vývoj podnikání – podniku. Podle autorky je žádoucí, aby se motivy doplňovaly a pronikaly jeden v druhý, jelikož zaměření pouze na jeden motiv (např. zisk) pravděpodobně zapříčiní neúspěch z důvodu opomenutí dalších jiných důležitých oblastí.

Na motivaci k podnikání nahlíží Segal, Borgia a Schoenfeld (2005) in Srpová a kol. (2020, s. 26) odlišným způsobem. Rozeznávají dvě skupiny motivů podnikatelských aktivit – *pull* a *push* motivy. Mezi *pull* motivy zařazují pozitivní výstupy z podnikání, příkladem je nezávislost, seberealizace nebo vysoký příjem. Zde je vidět určitá paralela s rozdělením Šafrové Drášilové, která vlastně popisuje *pull* motivy, i když je takovým způsobem nepojmenovává. Druhou skupinou jsou *push* motivy, které vycházejí z podstaty vynuceného podnikání (Srpová a kol., 2020, s. 26), kdy takové podnikání může vznikat nezaměstnaností, nespokojeností ve stávajícím zaměstnání nebo nízkým platem.

Takřka shodným způsobem na zmiňovanou problematiku nahlíží i Svobodová a Andera (2017, s. 13), jelikož také rozlišují podnikání z nutnosti a podnikání, jež vyplyne z příležitosti. První variantou rozumí to, že jedinec nemá jiné východisko a podniká i přes svoji nelibost, ale jinou možnost pro vlastní ekonomickou stabilitu nemá, přičemž se popsaná situace shoduje s předchozím tvrzením o nezaměstnanosti. Svobodová a Andera (2017, s. 13) rovněž uvádějí, že jedinci mohou být k takové činnosti donuceni (dlouhotrvající) nezaměstnaností. Autory uváděným opakem je již zmiňované dobrovolné podnikání, které může vznikat na podnět dobrého nápadu nebo využití neuspokojené poptávky – mezery na trhu. Obecně Svobodová a Andera (2017, s. 12) shrnují pohnutky vedoucí k podnikání takto:

- nespokojenost v zaměstnání;
- možnost plně ovlivňovat vlastní čas („být pánem svého času“);
- nezdar v hledání vysněného zaměstnání nebo příležitost vyššího výděлку;
- dobrý nápad, v který (budoucí) podnikatel věří.

Dále je pro kontext kapitoly podstatné podotknout (Svobodová a Andera, 2017, s. 13), že podnikání je dlouhodobým procesem a určitým způsobem sázka na nejistotu, že počátky činnosti s sebou mohou přinést zhoršení životní úrovně, protože jedinec nahradí své pracovní místo za nový způsob obživy.

Internetový portál iPodnikatel.cz (2021) se shodně vyjadřuje k negativům souvisejícím s podnikáním a jeho motivací. Negativa pojmenovává jako oběti a mezi nejčastěji se vyskytujícími upozorňuje na to, že podnikatel bude:

- mít méně času na rodinu, své koníčky a obecně sám pro sebe, což může vést k poškození soukromých vztahů;
- nucen činit rozhodnutí a nést za ně odpovědnost;

- čelit riziku a nejistotám, které podnikání bude přinášet, a zároveň umět snášet z nich vyplývající stres, který nemusí svědčit zdraví.

Z předchozího textu vyplývá, že rozhodnutí o zahájení podnikání může být důsledkem různých motivů. Motivy neboli důvody mohou přinášet pozitiva, která jsou ale vykoupena negativními dopady.

2.1.3 Podnikatelské příležitosti

V úvodu do oblasti podnikatelských příležitostí popisují Srpová a kol. (2020, s. 42), že nápad předchází oficiálnímu zahájení podnikání; ten označují jako *podnikatelskou příležitost*. Svobodová a Andera (2017, s. 33) doplňují, že nápady mohou být pro společnost poutavé a přinášet jí užitek, ale z nápadu se podnikatelská příležitost stane až tehdy, kdy je z něj možné vytvořit a vybudovat profitabilní firmu.

S uvedenými tvrzeními souhlasí i Colwell (2021, s. 7), který se zabývá otázkou hodnoty nápadu. Uvádí, že nápad sám o sobě nemá hodnotu žádnou. Upozorňuje na mnohočetné existence nejrůznějších nápadů, ke kterým nelze stanovit určitou cenovku a prodat je; současně to ale neznamená, že nemohou mít dobrý potenciál. Vymezuje příležitost v kontextu komerční využitelnosti, která může být hodnotou jak pro zákazníka, tak pro samotného podnikatele. Svobodová a Andera (2017, s. 33) se s Colwellem shodují v názoru, že nápadů má každý i během jednoho dne mnoho, ale ne každý nápad je perspektivní a ve výsledku uskutečnitelný.

Také Srpová a kol. (2020, s. 42-43) rozebírají vztah nápadu a příležitosti. Zamýšlejí se nad tím, zda příležitosti už existují a jsou pouze neobjevené, nebo zda příležitost přichází až s nápadem podnikatele neboli příležitost nemůže existovat bez prvotní myšlenky; takovou situaci autoři nazývají průlomovou inovací, kterou je možné chránit patenty. Colwell (2021, s. 8) má na neobjevené příležitosti jiný názor a tvrdí, že příležitosti pouze nečekají na své objevení, ale jsou rozvojovým podnětem podnikatele; jinými slovy podnikatelská příležitost nemůže existovat bez podnikatele a jeho zásahu. Autor k danému stavu přiřazuje pojem „*entrepreneurial thumbprint*“ (*otisk podnikatele*), což upozorňuje na schopnosti podnikatele a okolí, které vtisknou příležitosti jedinečnou podobu a formu – stejně unikátní, jako je i otisk prstu.

Autoři Srpová a kol. (2020, s. 42) a Svobodová a Andera (2017, s. 33) se shodují na rozdělení podnikatelských příležitostí:

- neuspokojená poptávka;
- zdroje, které buďto nejsou využity, nebo jsou využity špatným způsobem;
- kombinace obojího.

Podrobnějšímu vysvětlení prvních dvou kategorií podnikatelských příležitostí (neuspokojená poptávka a špatně využitý zdroj) se věnují Svobodová a Andera (2017, s. 33–34). První kategorie (neuspokojená potřeba neboli poptávka) je typická pro hledání hodnoty pro zákazníky, zkoumání, co potřebují, přičemž velmi efektivní metodou na nalézání příležitostí může být podle autorů např. cestování vedoucí k objevování něčeho nového, co na tuzemském trhu chybí. Druhá kategorie příležitostí se podle autorů vyznačuje využitím již existujících zdrojů, které nejsou nikým využívány; jako příklad autoři uvádějí lavičky, na které se začala přidávat reklama.

Srpová a kol. (2020, s. 42) charakterizují třetí variantu – kombinaci neuspokojené poptávky a nevyužitých zdrojů, na které jsou založené startupy. Variantu prezentují na příkladu Airbnb; jde o online tržiště, na němž se střetává poptávka po levném ubytování (neuspokojená poptávka) a nabídka volných privátně vlastněných pokojů a bytů (špatně nebo vůbec nevyužitý zdroj). V kontextu uvedeného příkladu zdůrazňují Srpová a kol. (2020, s. 42) a Svobodová

a Andera (2017, s. 35) aspekt nových technologií, které jsou často spjaté se startupy a vytváří prostor pro efektivnější optimalizaci postupů. Rostoucí zájem o využívání nových technologií, konkrétně nákupů přes internet, dokládá ČSÚ (2023a) – mezi lety 2019 a 2020 skokově vzrostl tento typ nakupování, příčinou bylo zejména uzavření obchodů v době pandemie koronaviru. Podle zdroje v roce 2023 nakoupilo 63 % nakupujících alespoň jednou v posledních třech měsících před dotazováním úřadu prostřednictvím internetu. Dále z výsledků ČSÚ (2023a) vyplynula přímá úměrnost mezi dosaženým vzděláním a nakupováním přes internet; lidé s vyšším vzděláním nakupují online v hojnější míře než lidé s nižším vzděláním. Zájem kopírují i obchodníci, protože podle dat internetové stránky Česká e-commerce.cz (2024) existuje v České republice bezmála 51 tisíc e-shopů. Je zřejmé, že podíl internetového nakupování a prodeje je významný a nesmí se opomíjet.

Otázce, co utváří dobrou příležitost, se věnuje i Colwell (2021, s. 13), který vyjmenovává jednotlivé ovlivňující aspekty:

- příležitost by měla být pro zákazníka řešením určitého problému;
- příležitost se vyskytuje ve strategickém prostředí, kde je prostor pro konkurenční výhodu a její realizaci;
- správná příležitost má schopnost naplnit cíle podnikatele, ale zároveň i potřeby zákazníků, kteří mohou, ale i nemusí vědět, že takovou potřebu mají;
- příležitost neexistuje nezávisle sama o sobě.

Collwell (2021, s. 13) upozorňuje na odlišnosti mezi přínosem a vlastností produktu nebo služby, neboť zákazník si chce koupit přínos, nikoli přespříliš efektně až přepychově působící vlastnost; aby zákazník považoval řešení za cenné, musí mu přinášet potřebnou hodnotu.

Téma je možné shrnout citátem Svobodové a Andery (2017, s. 39): „*podnikatelská příležitost je nápad, který má potenciál vydělat peníze a je po něm poptávka*“. Z citátu, ale i z celého oddílu, vyplývá, že na samotném počátku stojí nápad, ze kterého se může vyvinout podnikatelská příležitost. Nápad sám o sobě nemá žádnou finanční hodnotu, naproti tomu podnikatelská příležitost už svou (nejen peněžitou) hodnotu nese.

2.2 Podnikatelský plán – jeho obsah a účel

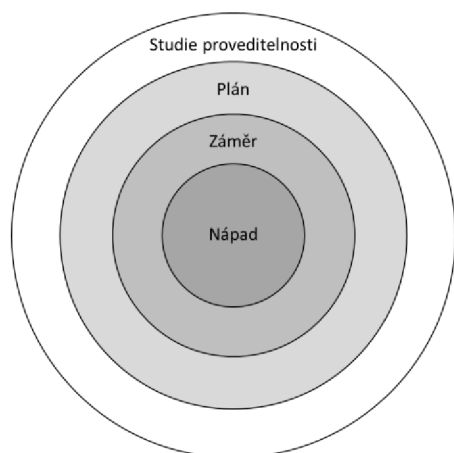
Tato podkapitola vymezuje podnikatelský plán, zabývá se jeho obsahem a účely, pro které je podnikatelský plán zpracováván.

Svobodová a Andera (2017, s. 69) definují podnikatelský plán jako „*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností*“. Z definice vyplývá, že podnikatelský plán je dokument mapující prostředí podniku (podnikání). Po obsahové stránce se v něm dle webu Generali Česká Profi.cz (2022) podnikatel snaží uvést veškeré informace o firmě, a to nejen o začínající firmě, ale i o firmě již připravené na svůj další rozvoj. Podle Průvodce podnikáním.cz (2019) je podnikatelský plán strukturovaným shrnutím napomáhajícím k utřídění myšlenek; tvrzení o uspořádání myšlenek nalézá podporu také u Svobodové a Andery (2017, s. 69). Komerční banka (2024) na svých stránkách rovněž označuje podnikatelský plán jako dokument potřebný pro každého, kdo hodlá začít s podnikatelskou činností, a zároveň díky kterému je možné posoudit případnou udržitelnost podnikatelského záměru. Pro webové stránky Generali Česká Profi.cz (2022) jde z hlediska rozsahu o rozsáhlý dokument. Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 56) by měl podnikatelský plán mít rozsah 15 až 30 stran v závislosti na složitosti podnikatelského záměru.

Různí autoři (jak v odborné literatuře, tak i internetové zdroje) používají různá označení podnikatelského plánu. Svobodová a Andera (2017, s. 69) i Komerční banka (2024) užívají pojem byznys plán (business plan). Šafrová Drášilová (2019, s. 55) rozeznává hned tři podoby

podnikatelského plánu, lišící se nejen v pojmenování, ale i svým obsahem (detailností) a rozsahem – viz obrázek 2.

Obrázek 2 Vrstvy projektu



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 55)

Studie proveditelnosti je nejobsáhlejší, zahrnuje veškeré dokumenty zpracovávající podnikatelský projekt. Studie proveditelnosti je Šafrovou Drášilovou (2019, s. 54) označována za nejčastější variantu dokumentu napomáhající ostatním porozumět samotnému podnikatelskému projektu. Podle autorky je studie proveditelnosti založená na podnikatelském plánu, ale je komplexnější a zabývá se i technickou stránkou věci, včetně analýzy postupu, a pozornost je věnována legislativním a finančním nárokům projektu. Podnikatelský záměr je pak podle ní stručnější než podnikatelský plán. Jak autorka uvádí, rozhodnutí pro vytvoření stručnějšího formátu může pramenit z obav využití myšlenek konkurencí; lze tak ochránit know-how podnikatele. Autorka dodává, že podnikatelský záměr slouží zejména k vytváření kontaktů a vzbuzení zájmu o nápad, který je ve schématu znázorněn v samotném jádru a je východiskem pro všechny podoby podnikatelského plánu. Svobodová a Andera (2017, s. 69), Srpová a kol. (2020, s. 70) i Šafrová Drášilová (2019, s. 43–44) shodně spojují podnikatelský plán s nápadem a jeho validací (potencionální úspěšností).

Svobodová a Andera (2017, s. 69) odpovídají na otázku, proč je vhodné podnikatelský plán vytvořit a shrnují, co by měl podnikatelský plán obsahovat:

- finanční náročnost podnikatelského záměru;
- posouzení možných příjmů s výdaji a případná výnosnost záměru;
- v návaznosti na kapacitu podnikatele zvážení samostatné práce nebo přijmutí společníka;
- nezbytné informace potřebné před zahájením podnikání;
- ověření zájmu trhu o nápad.

Z výše uvedeného výčtu je zřejmé (a je to v souladu i s předchozím textem), že se bude jednat o komplexní dokument zachycující širokou oblast podnikání, resp. podnikatelského záměru. Všechny uvedené aspekty jsou spjaty s potenciálními riziky podnikatelského záměru.

Šafrová Drášilová (2019, s. 55) považuje za cíl sestavení podnikatelského plánu odhalení rizik a možnost připravit se na ně před samotným podnikáním; období příprav je bezrizikové, negeneruje takřka žádné náklady. Dalším cílem dle Svobodové a Andery (2017, s. 73) je úspora nákladů nejen v podobě peněz, ale i času a eventuálního neuspokojení představ podnikatele. Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019, s. 55), na základě plánu je možné odhalit úspěšnost nebo neúspěšnost celého podnikatelského záměru. Na význam rizika v kontextu podnikatelského plánu upozorňují i Fotr a Hnilica (2014, s. 17) – v souhrnu riziko znamená předpoklad pro

možnou ztrátu a výskyt nežádoucích odchylek od vymezených cílů, a to včetně jejich samotného nenaplnění; riziko není chápáno v pozitivním významu a autoři jej považují za typ nebezpečí. Autoři uvádějí tři konkrétní faktory ovlivňující výsledek (podnikatelského) záměru. První se týká kvality příprav, druhým je provedení projektu; oba faktory jsou podle jejich názoru zásadní. Úspěšnost může podle nich narušit ještě třetí faktor – riziko a nejistota. Sem autoři řadí např. nepredikovatelné změny poptávky, úrokové sazby nebo živelní katastrofy. Fotr a Hnilica (2014, s. 15) diskutují vztah rizika a dobrých rozhodnutí, protože právě riziko může způsobit nerovnost mezi dobrým rozhodnutím a následným dobrým výsledkem; může nastat také situace, kdy špatné rozhodnutí povede k nečekaně kladnému výsledku. Śliwiński (2002) in Jedynek, Bąk (2021, s. 15) se s Fotrem a Hnilicou (2014, s. 15) shodují v názoru, že riziko je možné chápat komplexněji; týká se obecně člověka a jeho aktivit. Riziko chápe Śliwiński (2002) in Jedynek, Bąk (2021, s. 15) v kontextu podnikatelského záměru ve třech oblastech: v ekonomické, sociální a politické.

K cílům podnikatelského plánu web Generali Česká Profi.cz (2022) dodává, že díky správně vypracovanému plánu si podnikatel může kdykoli potvrdit, že veškeré procesy má plně pod svým dohledem, což může vést k úspěšnému naplnění vytyčených obchodních plánů.

Podle Průvodce podnikáním.cz (2019) je podnikatelský plán informačním pramenem pro investory a banky zejména k poskytnutí úvěru. Svobodová a Andera (2017, s. 70) doplňují, že i pro poskytovatele dotací a samotného podnikatele. Šafrová Dráčilová (2019, s. 61) ke zmíněným užitím ještě přidává, že podnikatelský plán lze využít v rámci soutěží a grantů a má význam i pro klíčové zaměstnance – podnikatelský plán může sloužit k získání nových pracovníků s požadovanými znalostmi a dovednostmi.

V předchozím textu byly zodpovězeny otázky, pro koho se podnikatelský plán sestavuje, resp. komu slouží na podporu rozhodování. Další otázkou je, kdy (v jakých situacích) je vhodné podnikatelský plán formulovat. Průvodce podnikáním.cz (2019) se shoduje se Svobodovou a Anderou (2017, s. 70), že taková chvíle může nastat kdykoli. Začínající podnikatele zpracování plánu může odradit od jimi plánované činnosti, protože na jeho základě je zjištěn pravděpodobný neúspěch podnikatelského záměru. Další situací, kdy je vhodné sestavit podnikatelský plán, je podle uvedeného internetového zdroje případ již existujících podniků při uvedení nového produktu na trh, nebo při vstupu na nový trh, případně v situaci, kdy podnik potřebuje vyřešit nově vzniklé (nebo přetrvávající) problémy, resp. komplikace. Svobodová a Andera (2017, s. 70) předkládají i další situace: transformace strategie, rozvoj podniku nebo vstup nového společníka.

2.3 Struktura podnikatelského plánu

Svobodová a Andera (2017, s. 70), Šafrová Dráčilová (2019, s. 57) i Průvodce podnikáním.cz (2019) se shodují na tvrzení, že neexistuje žádná jednotná nebo závazná podoba podnikatelského plánu, ale v zásadě se doporučované struktury (až na drobné nuance) příliš neliší. Autoři taktéž shodně uvádějí, že mohou být na žádost zadavatele, v kontextu toho, pro koho bude podnikatelský plán určen, nějaké náležitosti závazné a ty je třeba dodržet, Z toho vyplývá, že je vhodné vnímat účel podnikatelského plánu. Svobodová a Andera (2017, s. 70–71) dodávají, že kvůli různým potřebám investorů se plán může opakovaně doplňovat a upravovat, a proto může mít více rozdílných kopií. Podle nich navržené či závazné struktury lze hledat v metodikách pro poskytování úvěrů či v projektových příručkách spjatých s žádostmi o dotace. Dále Svobodová a Andera (2017, s. 72) poukazují na zásady, které je třeba dodržovat. Upozorňují, že je třeba, aby byl plán realistický, to znamená nezveličovat uváděné odhady, a zároveň by měly být veškeré údaje pravdivé s uvedením veškerých použitých zdrojů sloužících pro ověření investora nebo pro podnikatele ke zpětnému náhledu na záměr.

Svobodová a Andera (2017, s. 71–72) doporučují nejčastěji využívanou strukturu podnikatelského plánu:

- shrnutí;
- popis produktu a představení vlastníka/vlastníků;
- analýza trhu – zákazníka, konkurence a dodavatelů;
- personální zajištění;
- marketingový plán;
- finanční plán;
- rozbor rizik;
- vyhodnocení projektu;
- případné přílohy.

Vzhledem k neustálené podobě podnikatelských plánů uvádí Šafrová Drášilová (2019, s. 58–60) mírně odlišnou strukturu; doplňuje titulní stranu a shrnutí označuje za executive summary, které se zpracovává až na samotný závěr, ale z hlediska praktičnosti je umísťováno na počátek dokumentu. V ostatních bodech se v zásadě se Svobodovou a Anderou shoduje; plán se pouze liší sloučením některých tematických celků.

Průvodce podnikáním (2019) doporučuje obdobnou strukturu podnikatelského plánu: titulní strana, představení osob zodpovědných za projekt, popis produktu a podnikatelské příležitosti, zákazníci a konkurence, zpracování marketingového a finančního plánu. I přes podobnost se objevují rozdíly; zdroj už se nevěnuje více rozboru rizik nebo dodavatelům. Současně zdroj zmiňuje dvě podoby podnikatelského plánu: zjednodušenou podobu, neobsahující finanční plán, a podobu úplnou, kde již je připojen i finanční plán.

V dalších oddílech je pozornost věnována jednotlivým kapitolám podnikatelského plánu.

2.3.1 Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat podle Šafrové Drášilové (2019, s. 58) název projektu, a to včetně označení, že jde o podnikatelský plán, dále by měla obsahovat jména autorů a i místo a datum sepsání. Dalším autorkou zmiňovaným důležitým znakem je logo, pakliže jím společnost či záměr disponuje. Logo je ze své podstaty vizuální prezentací; Svobodová a Andera (2017, s. 73) radí využívat obrázky i v celém dokumentu – zastávají totiž názor, že obrázek může přenášet ke čtenáři přesněji a názorněji vyspecifikovanou informaci, než to dokáží slova. Šafrová Drášilová (2019, s. 58) upozorňuje na aspekt prvního dojmu, který může vytvořit i dokument, nikoli pouze člověk.

2.3.2 Executive summary

Executive summary neboli, jak pojmenovává Karlíček a kol. (2018, s. 237), manažerské shrnutí musí čtenáře zaujmout stručným sumarizováním nejzásadnějších informací celého plánu, přičemž se navzdory umístění na počátek dokumentu zpracovává až na závěr. Shodně na executive summary nahlíží Martins (2022) na internetových stránkách Asana.com; v shrnutí by měly být podle jejího názoru obsaženy veškeré informace užitečné pro čtenáře a zejména pro stakeholdery – zúčastněné osoby. Výsledná sumarizace dle zdroje plně splňuje svůj význam v okamžiku, kdy si zainteresované osobě stačí přečíst pouze tuto část celého dokumentu, aby pochopila meritum věci.

Komplikovanost samotného podnikatelského záměru ovlivňuje rozsah podnikatelského plánu; obdobně je to i u manažerského shrnutí. Martins (2022) na internetových stránkách Asana.com uvádí, že jeho rozsah závisí na typu dokumentu, který shrnuje, ale v obecné rovině by jeho rozsah měl být jedna až dvě strany. Dále zdroj doporučuje tuto strukturu shrnutí:

- v počátku shrnutí se vymezí problém, kterým se plán (celý dokument) zabývá;
- v dalším kroku by mělo být vysvětleno řešení problému;
- navazující část spočívá ve vysvětlení hodnoty zjištěného výsledku;
- poslední úsek je závěr shrnující podstatu záměru, resp. podnikatelského plánu.

Executive summary je shrnutí podnikatelského plánu. Z toho je zřejmé, že by mělo být krátké, stručné. Má však velký význam, protože obsahuje nejdůležitější informace podstatné pro zainteresované strany. Z předchozího textu vyplývá, že stejně jako podnikatelský plán, tak i executive summary má svou doporučenou strukturu.

2.3.3 Představení firmy, produktu a služby

Pod pojmem produkt Ondřej a kol. (2022, s. 11) rozlišují výrobek a službu. Internetová stránka Průvodce podnikáním.cz (2019) apeluje, že by si měl podnikatel na této části plánu dát zvlášť záležet.

Podle Svobodové a Andery (2017, s. 77) je žádoucí věnovat popisu produktu dostatek pozornosti, neboť již při prvním čtení je nezbytné, aby bylo zřejmé, co je hlavním obsahem celého projektu. Autoři doporučují sepsání úvodní věty shrnující celou podstatu, avšak upozorňují, že není snadné celou myšlenku vložit do jediné věty a podotýkají, že je vhodné následnou větu nechat přečíst osobě neznající oblast plánované činnosti – tato validace pomůže identifikovat srozumitelnost sdělení. Zmíněné souhlasí s názorem Ondřeje a kol. (2022, s. 11), kteří tvrdí, že produkt představuje komunikační nástroj mezi firmou a jejími zákazníky.

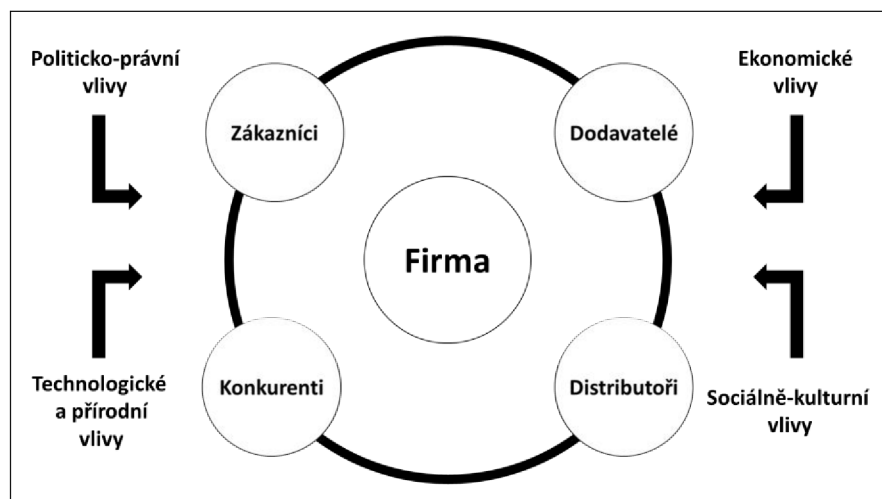
Součástí úvodní kapitoly podnikatelského plánu je i představení vlastníků nebo, jak nazývá web Průvodce podnikáním (2019), *klíčové osoby*. Představení by podle zdroje mělo spočívat ve vymezení zkušeností, zdarů a dovedností jednotlivých členů; například pro investory mohou být v jejich rozhodování zmiňovaná hlediska naprosto zásadní. Šafrová Drášilová (2019, s. 58) nazývá uvedené kompetence profesní způsobilostí, která bude investory, případně zaměstnance nebo analytiku zajímat. Charakteristika vlastníků by však podle jejího názoru neměla být příliš obsáhlá (přesahovat více než jeden odstavec, a to za každého společníka jednotlivě). Podle autorky by měla být zmíněna i motivace podnikatele a proč zrovna on je tím nejvhodnějším realizátorem podnikatelského záměru.

2.3.4 Analýza trhu

Dle Svobodové a Andery (2017, s. 71) je třeba do analýzy trhu zařadit zákazníky, konkurenci a dodavatele. Srpová a kol. (2020, s. 214) se s jejich názorem shodují, nicméně zmiňují, že podstatným prvkem ovlivňujícím potenciální úspěšnost podnikatelského plánu je výskyt využitelných trhů a analýza trhu by jejich existenci měla prokázat.

Karlíček a kol. (2018, s. 38) poskytují zevrubný pohled na trh (viz obrázek 3). Rozeznávají marketingové mikroprostředí – podnik je ovlivňován zákazníkem, konkurencí, dodavateli a distributory. Koudelka a Vávra (2007) in Jakubíková a Janeček (2023, s. 113) zařazují dodavatele, firmu, distributory a zákazníky do vertikálního marketingového mikroprostředí a konkurenci, firmu a veřejnost do horizontálního marketingového mikroprostředí. Karlíček a kol. (2018, s. 38) dále zmiňují makroprostředí, jež je založeno na faktorech politicko-právních, ekonomických, sociálních, kulturních, technologických nebo přírodních. Jakubíková a Janeček (2023, s. 107) k vlivům makroprostředí dodávají ještě inovační nebo geografický vliv, který vymezuje logistické řešení podniku.

Obrázek 3 Marketingové prostředí (trh)



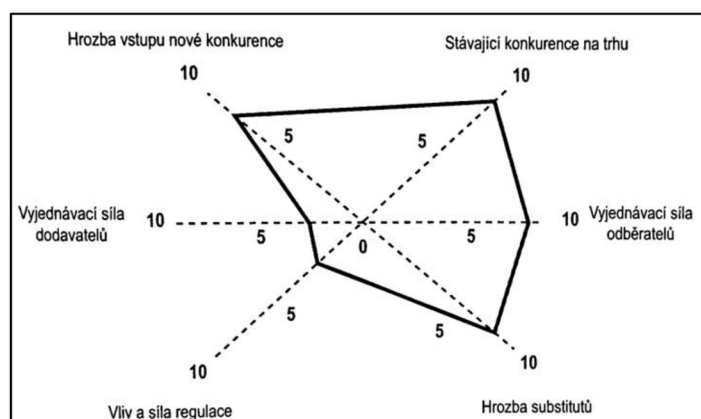
Zdroj: Karlíček a kol. (2018, s. 38); Vlastní zpracování

Z obrázku 3 jasně vyplývá, že trh je komplexní prostředí ovlivňované širokou škálou faktorů a vlivů přinášejících dle Srpové a kol. (2020, s. 214) příležitosti i hrozby. Jedním z faktorů působících bezprostředně na firmu jsou dodavatelé, prostřednictvím kterých firma zajišťuje zdroje potřebné pro svojí podnikatelskou činnost; nejedná se však pouze o pořizování vstupů, ale například i potřebnou poradenskou činnost (Karlíček a kol., 2018, s. 57). Současně mohou dle autorů dodavatelé podnikateli vytvářet konkurenční výhodu. Jak dodávají Armstrong a Taylor (2015, s. 49), konkurenční výhody může firma dosahovat v okamžiku, kdy disponuje jedinečnými, kvalitními a těžko napodobitelnými zdroji, a to i v kontextu lidských zdrojů, které by optimálně měly uvedené požadavky splňovat.

Konkurence je dalším faktorem, přičemž Karlíček a kol. (2018, s. 55) považují dnešní trhy za tzv. hyperkonkurenční; to znamená, že je složitější rozpoznat rozdíl mezi konkurenčními produkty, a proto se pro zákazníky stává zásadním kritériem cena. Příkladem výjimky mohou být luxusní značky; Kapferer a Bastien (2012) in Olšanová (2023, s. 15) je definují pomocí několika aspektů, kde jeden je zaměřený na cenu, která často úměrně neodpovídá hodnotě funkčnosti výrobku, cena je výrazně vyšší.

Analýze konkurence předchází dle Karlíčka a kol. (2018, s. 55) její identifikace. Porter (2008) in Karlíček a kol. (2018, s. 55–56) uvádí, že na všech trzích existuje pět konkurenčních sil, kterými jsou: „(...) *přímá konkurence, hrozba vstupu dalších konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů*“. Významnost sil ovlivňuje ziskovost trhu (Karlíček a kol., 2018, s. 56). Porter (1980) in Srpová a kol. (2020, s. 215) dodává, že mohou ovlivňovat firmu souběžně, nebo naopak budou aktivní jen některé z uvedených pěti sil. Podle Srpové a kol. (2020, s. 215) se jedná o tzv. Porterův model pěti sil. Cílem vyhodnocení Porterova modelu je dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 113) zjistit, jakým vlivem jednotlivé faktory disponují a jakým způsobem se silám mikroprostředí bránit. Působení jednotlivých sil znázorňuje obrázek 4; jde o tzv. sektorový šestiúhelník (Desmeraux, Lecocq a Warnier, 2009 in Karlíček a kol., 2018, s. 59). Šestiúhelník slouží k zobrazení odhadované intenzity jednotlivých sil za použití 10 stupňové škály (nula až deset); obrazec vznikne následným propojením bodů (Karlíček a kol., 2018, s. 59).

Obrázek 4 Sektorový šestiúhelník



Zdroj: Desmeraux, Lecocq a Warnier (2009) in Karlíček a kol. (2018, s. 59)

Obrázec na obrázku 4 postihuje ještě další parametr – vliv a sílu regulace, který souvisí s makroprostředím (Karlíček a kol., 2018, s. 60). Šestiúhelník názorně ukazuje tržní situaci a pomáhá podnikateli nebo podniku lépe porozumět trhu a jeho specifickým.

Pro zkoumání tržního makroprostředí shodně Srpová a kol. (2020, s. 215) a Karlíček a kol. (2018, s. 39) doporučují analýzu PESTLE neboli PEST, jde o zkratku z prvních počátečních písmen faktorů makroprostředí vyjmenovaných výše.

Podstatu politicko-právních vlivů lze na základě Karlíčka a kol. (2018, s. 62) shrnout v tvrzení, že tento vliv spočívá v regulaci trhu. Do tohoto vlivu řadí Jakubíková a Janeček (2023, s. 108) politickou stabilitu, fiskální politiku nebo zákony a další legislativně související oblasti.

U ekonomických vlivů se bude dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 108) zkoumat vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, inflace a další ekonomické aspekty, včetně míry nezaměstnanosti a příjmů společnosti. Autoři se shodují s Karlíčkem a kol. (2018, s. 67), že ekonomické vlivy ovlivňují kupní sílu a zvyklosti nakupujících.

Sociálně-kulturní vlivy obsahují dvě skupiny vlivů: kulturní a sociální. Do kulturních vlivů řadí Koudelka a Vávra (2007) in Jakubíková a Janeček (2023, s. 108) spotřební zvyky, kulturní hodnoty a další kulturní charakteristiky, které jsou dle Karlíčka a kol. (2018, s. 72) alespoň elementární skupinou společnosti přijímány.

Technologické vlivy jsou podmíněny technologickým vývojem ve výrobních, dopravních, skladovacích nebo komunikačních oblastech, které přispívají k dosahování uspokojivějších ekonomických výsledků a zároveň zvyšují konkurenceschopnost (Synek a Kislingerová, 2015 in Jakubíková a Janeček, 2023, s. 109). Karlíček a kol. (2018, s. 74) upozorňují, že stejně, jako je tomu u jiných vlivů, tak i technologické vlivy mohou vytvářet nejen příležitosti, ale i hrozby.

Jakubíková a Janeček (2023, s. 110-111) přidávají k PEST analýze demografické faktory, které se zabývají velikostí populace, jejím stářím, hustotou osídlení a dalšími měřitelnými specifiky spjatými s lidmi. Přírodní faktory pak tvoří pro firmu vstupy (jedná se zejména o přírodní zdroje).

2.3.5 Zákazníci

Z vymezení trhu vyplynula skutečnost, že zákazník se zařazuje do tržního mikroprostředí. Kdo je zákazníkem a kdo jím není? Srpová a kol. (2020, s. 49) upozorňují na rozdíl mezi zákazníkem a uživatelem, protože to vždy nebývá jedna osoba, jejich zájmy se mohou lišit. Server iPodnikatel.cz (2018) taktéž rozeznává rozdíl mezi těmito pojmy – zákazník je (penězi) platícím

subjektem, uživatel produkt nebo službu konzumuje, je tím „neplaticím“ subjektem. Zdroj upozorňuje, že je nutné oběma skupinám vyjádřit jiné užítky a chovat k nim odlišný přístup a zároveň mezi nimi musí nastat souhra, protože jen tak se uskuteční prodej a následný nákup. Hálek (2018, s. 18) popisuje vztah mezi přímým obchodníkem a zákazníkem za často přátelský a přinášející oboustranné benefity.

Svobodová a Andera (2017, s. 45) považují zákazníka a jeho rozhodnutí koupit si výrobek nebo službu za nejdůležitější prvek stojící za úspěchem firmy. Stejnou důležitost zákazníka vnímají i Srpová a kol. (2020, s. 53); podle nich zákazník hraje rozhodující roli v budoucnosti celého podnikání.

Srpová a kol. (2020, s. 51–52) a Colwell (2021, s. 79) poukazují na pojem *persona* nebo, jak uvádí Colwell *customer avatar*. Srpová a kol. (2020, s. 51) uvádějí, že *persona* je „fiktivní postava, která reprezentuje nejčastěji zastoupené vlastnosti ve vybrané uživatelské skupině“. Colwell (2021, s. 79) se v definici liší pouze drobnou nuancí v použití slov; *persona* představuje reprezentaci dokonalého zákazníka a je považována za šablonu. Srpová a kol. (2020, s. 52) doporučují personě určit jméno, věk, zaměstnání a další vlastnosti, včetně zálib, a celou osobu zasadit do kontextu s produktem. Detailní ztvárnění takové osoby je podle nich velmi nápomocné pro vcítění se do zákaznickových potřeb. Colwell (2021, s. 80) upozorňuje na to, že *persona* nenahrazuje zevrubné šetření, které je součástí analýzy trhu v podnikatelském plánu. Podle autora názoru by *persona* měla spíše podněcovat k uvažování o zákazníkovi a jeho potřebách.

2.3.6 Personální zajištění

Řízení a vedení lidí dle Šikýře (2016, s. 14) zaštiťuje personalistika, jejíž úlohou je zajištění schopných a dostatečně motivovaných pracovníků v potřebném množství. Lidé zaměstnaní v podniku jsou autorem označováni jako lidské zdroje (*human resources* – HR); lidské zdroje vyjadřují personální práci vykonávanou personalisty nebo znamenají personální útvar. Dále Armstrong (2007) in Šikýř (2016, s. 14) zmiňuje lidský kapitál. Ten podle Koubka (2015) in Šikýř (2016, s. 14) představuje pro podnik znalosti, dovednosti a schopnosti, kterými disponují pracovníci a současně jimi napomáhají společnosti dosahovat vytyčených cílů.

Personální plánování je predikce potřeby pracovníků ke stanovenému termínu na základě firemních plánů s cílem zajistit rozsah výroby nebo poskytování služby; současně je plánování považováno, navzdory jeho možným nepřesnostem, za vypovídající údaj napomáhající určit informace spjaté s pracovníky a jejich vzděláváním nebo rozvojem (Dvořáková, 2012 in Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 139). V souvislosti s plánováním potřebných pracovních sil hovoří Šikýř (2016, s. 86) o poptávce po práci. Autor uvádí, že poptávka po práci se odvozuje od poptávky produktů (výrobků a služeb) firmy. Současně dle autora existuje i pokrytí nabídky práce, tedy firma zjišťuje množství a kvalitu pracovníků dostupných v požadovaný čas, přitom autor upozorňuje na to, že potřebu firma realizuje vnitřními nebo vnějšími zdroji.

Do vnitřních zdrojů zaměstnanců zařazuje Koubek (2015) in Šikýř (2016, s. 87) pracovníky organizace, které firma z různých důvodů (např. technický pokrok nebo organizační změny) přesune na jinou pozici. Naopak za vnější zdroje jsou autorem považováni uchazeči hledající práci, zaměstnanci jiných organizací, studenti, důchodci a popřípadě je možné hledat personální zdroje i v zahraničí. V kontextu s vnějšími zdroji práce navrhuje Srpová a kol. (2020, s. 218) analyzovat celkovou situaci na trhu, to znamená nabídku práce nebo zaměstnavatelskou konkurenci.

Na riziko nedostatku vhodných odborně způsobilých pracovníků upozorňují Kovářová a Málek (2023). Věnují se automatizaci a zdůrazňují, že je pro firmy v konkurenčním prostředí zcela zásadní. Autoři automatizaci prezentují na příkladu chatbotů, kteří místo klasických pracovníků komunikují se zákazníky, a to nepřetržitě bez ohledu na denní dobu.

2.3.7 Marketingový plán

Webový portál iPodnikatel (2020) si v kontextu podnikatelské činnosti pokládá otázky: „*Komu budu prodávat?*“ a „*Kdo je můj zákazník?*“. Toto uvažování směřuje k segmentaci, targetingu a positioningu. Karlíček a kol. (2018, s. 111) považují činnost, kdy firma rozdělí zákazníky do skupin, za segmentování a jednotlivé skupiny za segmenty. Následný výběr segmentů, orientování se na ně i způsob do jejich vstoupení označuje Janouch (2020, s. 41) za targeting. Třetím prvkem je positioning, který shodně Karlíček a kol. (2018, s. 111) i Janouch (2020, s. 41) vnímají jako vymezení vůči konkurenci – jde o zákazníkovo vnímání značky (produktu). Všechny tři činnosti jsou Karlíčkem a kol. (2018, s. 111) označovány jako cílený marketing.

Colwell (2021, s. 79) tvrdí, že je segmentace potřebná. Aby začínající firma byla schopna konkurovat těm zaběhnutým, musí cílit pouze na pečlivě vybranou specifickou skupinu lidí. Stejnou úvahu o vyspecifikované cílové skupině prezentují i Srpová a kol. (2020, s. 49). Vyjadřují nesouhlas s názorem, že každý produkt je pro každého. Tvrzení podkládají názorem o úspěšnosti cílových skupin, které mají vlastnost, že čím více jsou zacílené, tím vyšší pravděpodobnost na úspěch mají, naopak průměrně běžný produkt vhodný pro každého zvyšuje riziko neúspěchu.

Cílem firmy by dle Janoucha (2020, s. 19) mělo být dodávat kvalitní produkty s akceptovatelnou cenou v potřebný čas na dané místo, včetně zohlednění způsobu dodání. Autor se odkazuje na marketingový mix, který je třeba vnímat z pohledu firmy. Srpová a kol. (2020, s. 217) ho prezentuje jako čtyři navzájem se ovlivňující nástroje, mezi které patří produkt, cena, distribuce a propagace. Dále rozšiřují klasický marketingový mix o jeho adaptaci zaměřenou na zákazníka, tedy marketingový mix 4C, který obsahuje složky: zákazník, náklady na zákazníka, dostupnost a komunikaci.

Dle Šafrové Drášilové (2019, s. 108–109) bude pro zpracování marketingového plánu nezbytné realizovat marketingový výzkum, jehož cílem je podrobné seznámení se s cílovou skupinou zákazníků. Foret a Melas (2021, s. 27) zdůrazňují, že po vytyčení zkoumaného problému následuje určení požadovaných cílů.

Pro správnou formulaci cílů je Šafrovou Drášilovou (2019, s. 44) doporučována metoda SMART; Jakubíková a Janeček (2023, s. 28) označují tento přístup jako pravidlo. Podle autorky lze cíle považovat za správně zvolené tehdy, pokud jsou:

- specifické – cíle splňující specifickou spočívají ve své konkrétnosti a jasné interpretaci; to znamená, že specifický cíl nedává prostor pro jeho jiné chápání;
- měřitelné – pro splnění měřitelnosti je zásadní nastavit cíl takovým způsobem, aby bylo možné následný výsledek změřit;
- akceptovatelné – pakliže na realizaci cíle pracuje vícero lidí, je nezbytné jejich ztotožnění se s nimi každým participujícím jedincem; obdobně by akceptovatelnost měla fungovat i individuálně;
- realistické – je zapotřebí stanovit dosažitelné cíle, neboť opak se stává nesmyslným;
- časově sledovatelné – pro úplné splnění a neoddalování se musí cílům dát časový rámec.

Foret a Melas (2021, s. 27) rozeznávají primární a sekundární informace pocházející z primárních a sekundárních výzkumů. Primární výzkum zakládá Karlíček a kol. (2018, s. 88)

na firmě a jejím vlastním šetření – sběru dat; buďto si její společnost vytváří vlastní činností, nebo poptává specializovanou agenturu. Sekundární výzkum podle autorů využívá již dostupná data. Sekundární výzkum by měl tedy předcházet primárnímu. Machková a Machek (2021, s. 47) celý přístup k výzkumu charakterizují takto: tzv. výzkum od stolu – sekundární výzkum řadí do první etapy, kdežto tzv. terénní výzkum je autory zařazován do etapy druhé. Mezi sekundární zdroje zařazují: „(...) *interní či externí databáze, zprávy statistických úřadů, publikace obchodních a hospodářských komor, publikace asociací a vládních agentur, výroční zprávy firem, ročenky, články a studie v odborných a vědeckých časopisech (...)*“ a další. Internetový zdroj iPodnikatel.cz (2020) přidává k sekundárním zdrojům dohledávání klíčových slov pomocí vyhledávačů Google nebo Seznam.

Výzkumy lze členit také na kvantitativní a kvalitativní (Karlíček a kol., 2018, s. 92). Dle autorů smysl kvantitativních výzkumů tkví v měření rozsahu analyzovaného jevu – Foretem a Melasem (2020, s. 27) jsou popisovány jako číselná podoba výzkumu, naopak kvalitativní výzkumy zkoumají příčiny a vztahy jevů. Machková a Machek (2021, s. 50) zařazují do kvantitativního výzkumu dotazování prováděné nejčastěji online cestou. Autoři společně s Janouchem (2020, s. 44) rozeznávají rozdíl mezi dotazníkem a anketou. Shodně uvádějí rozdílnost ve složení respondentů, jelikož ankety se může zúčastnit prakticky kdokoli, u dotazníku se zúčastní pouze zástupci pečlivě vybrané cílové skupiny. Nelze tedy považovat výstup ankety za zcela validní, nicméně podle Machkové a Machka (2021, s. 44) může být výstup z anket dobrým podkladním materiálem pro plnohodnotný marketingový výzkum. Kvalitativní metody výzkumu jsou Machkovou a Machkem (2021, s. 52) vysvětlovány tzv. měkkými daty, na základě kterých se objasňuje spotřebitelské chování. Zařazují do této skupiny výzkumu hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, testování produktů nebo i online kvalitativní výzkumy nabývající mnoha podob.

2.3.8 Finanční plán

Význam finančního plánu vidí Vlach (2018) v tom, že „*odhaluje budoucí příjmy i výdaje s cílem předcházet krizím a zvyšovat finanční stabilitu i zisk*“. Pro Ondřeje a kol. (2022, s. 11) je finanční plán cestou pro zjištění potřebné výše vstupních investic. Dále by z plánu měly vyplynout náklady a zároveň by mělo být možné ze zpracovaných informací stanovit cenu a očekávané výnosy. Zdroj uvádí, že finanční plán pomůže podnikateli rozhodnout se, zda podnikatelský záměr uskutečnit, tedy bude uspokojivě výnosný, nebo nastane opak a záměr se neuskuteční.

Ondřej a kol. (2022, s. 29) doporučují zpracovávat finanční plán ve třech variantách: pesimistické, reálné a optimistické variantě. V pesimistické variantě autoři hovoří o bodě zvratu, kterému v této variantě odpovídá objem výroby a prodeje. Analýza bodu zvratu je Taušl Procházkovou a Jelínkovou (2018, s. 49) vysvětlována jako metoda sloužící ke zjištění nutně potřebného množství produkováných výrobků nebo stanovení minimální hranice ceny, přičemž oba parametry musí vést k situaci, kdy firma nebude ve ztrátě. Šafrová Drášilová (2019, s. 217) doplňuje, že dosažení bodu zvratu je moment, kdy je podnik schopen pokrýt variabilní a fixní náklady a začít dosahovat zisku. Šafrová Drášilová (2019, s. 218) a Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 49) uvádějí východisko pro výpočet bodu zvratu:

$$p \times Q = FN + (vn \times Q) \quad (1)$$

Vzorec je dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 49) možné použít při lineárním průběhu nákladů (p je jednotková cena vynásobena množstvím produkce Q ; fixní náklady FN se s objemem výroby nemění, naopak variabilní náklady na jednici vn jsou množstvím produkce ovlivňovány).

Po odvození Q ze vzorce vyplyne vztah pro výpočet bodu zvratu (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 49):

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn} \quad (2)$$

Dle Srpové a kol. (2020, s. 219) je rozdíl mezi finančním plánem pro vznikající a expandující organizaci. Uvádějí, že pro vznikající organizaci by se měl sestávat ze zakladatelského rozpočtu, následně pokračovat zahajovací rozvahou, výkazem cash flow a výkazem zisku a ztráty a v závěru bude zpracován bod zvratu.

Pakliže je vypracováván finanční plán pro již existující organizaci, tak je pozornost věnována sestavení předpokládaných účetních výkazů, výpočtu bodu zvratu, posouzení ukazatelů finanční analýzy a zhodnocení efektivnosti investic (Srpová a kol., 2020, s. 219).

Je patrné, že se postup liší při vytváření finančního plánu podle fáze, ve které se firma nachází.

Srpová a kol. (2020, s. 219) popisují, že úkolem rozpracování zakladatelského rozpočtu je identifikovat a určit finanční zdroje nezbytné k zahájení podnikání. Doplnují, že není nic výjimečného, když při zahajování podnikání subjekt bude vykazovat ztrátu, nicméně upozorňují, že je nezbytné ztrátu řídit a financovat.

O rozvaze (bilanci) hovoří Knápková et al. (2017, s. 21) jako o majetkové a finanční struktuře podniku; má stranu aktiv, kde je přehled o výši majetku a strana pasiv vymezuje způsoby financování aktiv. Doplnují, že do pasivních položek patří údaj o výsledcích hospodaření, které jsou zaznamenány ve výkazu zisku a ztrát.

Knápková et al. (2017, s. 21) definuje výsledek hospodaření jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Podle Šafrové Drážilové (2019, s. 228) je kvůli nesouladu mezi náklady a výdaji (respektive mezi výnosy a příjmy) nezbytný výkaz cash flow. Rozděluje jej do tří skupin: provozní cash flow, investiční cash flow a cash flow z financování.

Šafrová Drážilová (2019, s. 228) popisuje proces cash flow následovně: k počátečnímu stavu peněz se přičítají příjmy a následně se odečtou výdaje; pakliže výsledek stavu peněz je nižší než v počátku nebo je dokonce záporný, tak autorka varuje před rizikem nedostatku finančních prostředků k pokrytí závazků.

2.3.9 Rozbor rizik

Srpová a kol. (2020, s. 221) popisují riziko v souvislosti s podnikatelským plánem; představuje negativní odchylku od plánovaných cílů. Dle Fotra a Hnilici (2014, s. 20) se jedná o tzv. čisté riziko a doplňují autory, že podnikatelské riziko (tzv. *Business Risks*) má dvě podoby – pozitivní a negativní.

Fotr a Hnilica (2014, s. 19) dále rozeznávají rozdíl mezi rizikem a nejistotou, ačkoli poznamenávají, že některé prameny považují pojmy za shodné. Dle autorů je riziko spjato se subjektem a jeho aktivitami nebo projekty, které mají předpoklad nabývat nejistého výsledku, jež v důsledku může ovlivnit finanční situaci daného subjektu. Mezi příklady řadí vznik hospodářské ztráty vzniklé nezdarem projektu. Dále do negativ vzniklých neúspěchem začleňují komplikace s peněžními toky, které mohou dospět do bodu, kdy je existence podniku vážně ohrožena. Podle autorů se v této fázi riziko dotýká i samotných manažerů, kteří nesou odpovědnost za uskutečněná rozhodnutí. Naopak nejistota je autory popsána jako stav, kdy není možné spolehlivě predikovat nastávající vývoj rizikových faktorů; není známá pravděpodobnost budoucích stavů.

Samotnou analýzu rizika rozdělují Fotr a Hnilica (2014, s. 16) do dvou fází:

- první fáze zahrnuje identifikaci rizik ve formě různých jevů, událostí a faktorů, které mohou mít jak negativní, tak i pozitivní dopady – rizika mohou přinášet i příležitosti; do identifikace spadá i určení důležitosti jednotlivých faktorů, a to z pohledu pravděpodobnosti výskytu a velikosti jejich důsledků;
- druhou fází provází vymezení „*velikosti rizika z hlediska dopadů výskytu rizik na výsledky firemních aktivit, projektů aj. a jejich pravděpodobností*“.

Na analýzu rizika dle Fotra a Hnilici (2014, s. 16) navazuje hodnocení rizik (jeho přijatelnost/nepřijatelnost). Analýzu rizik a jejich hodnocení se souborně nazývají jako *Risk Assessment*. Pokračují s tvrzením, že hodnocení poskytuje informační vstupy pro rozhodování o přijetí nebo odmítnutí plánovaného projektu. Všechny tyto fáze, spolu s implementací opatření vedoucích ke snížení rizika, představují ústřední fáze managementu rizik, které se cyklicky opakují.

Pro analýzu rizik uvádí Srpová a kol. (2020, s. 221) **metodu expertního hodnocení**, ve které se odhaduje významnost rizikových faktorů vzhledem k cílům organizace. Autoři hodnotí významnost ze dvou úhlů pohledu: jaká je jejich pravděpodobnost výskytu a jaká je intenzita negativního dopadu. Příklad zpracované analýzy rizik je možné vidět v tabulce 1.

Tabulka 1 Příklad analýzy trhu

Riziko	Významnost	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Nezájem zákazníků	Vysoká	Střední	Marketing, podpora prodeje
Spatně určená cena produktu	Vysoká	Střední	Opakované dotazníkové šetření
Špatně určená cílová skupina	Vysoká	Střední	Opakované dotazníkové šetření
Selhání dodavatele	Vysoká	Střední	Záložní dodavatel
Trestná činnost zaměstnanců	Střední	Nízká	Inventury, kontroly
Selhání majitele (např. nemoc)	Střední	Nízká	Zaškolení zástupce
Změna cen vstupů	Nízká	Nízká	Flexibilní portfolio produktů

Zdroj: Graficky přepracováno dle Srpové a kol. (2020, s. 222)

Tabulka 1 dle Srpové a kol. (2020, s. 221) zpracovává rizika pro podnikatelský plán, který je orientovaný na založení organizace hodlající podnikat v oblasti zdravého rychlého občerstvení. Z tabulky 1 vyplývá, že při zpracování budou nápomocné fáze, které byly výše popsány Fotrem a Hnilicou (2014).

2.4 Metodika práce

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu na založení nového podniku. Jedná se o založení e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky (second-handu). Účelem podnikatelského plánu je posoudit realizovatelnost a ekonomický přínos této podnikatelské příležitosti. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro rozhodnutí zakladatelů o založení podniku.

V teoretické části práce byla pro provádění rešerše využívána odborná literatura získávaná prostřednictvím tradičních tištěných knih i jejich elektronických podob. Byla použita i odborná literatura v anglickém jazyce. K doplnění byly používány důvěryhodné internetové zdroje.

Taktéž bylo nezbytné odkazovat na legislativu České republiky. K získání zákonů byly využívány internetové stránky Zakonyprolidi.cz.

V praktické části bude použito několik metod doporučených odbornou literaturou pro analýzy podnikatelského prostředí. Metoda PESTLE slouží k analýze makroprostředí. Její jednotlivé složky byly detailně popsány v teoretické části práce. Pro vyhodnocení mikroprostředí bude použit Porterův model pěti sil. Pro vizualizaci významnosti jednotlivých sil bude aplikován sektorový šestiúhelníkový graf. V rámci analýzy podnikatelského prostředí bude dále využito dotazníkové šetření.

Výsledky provedených analýz budou využity v marketingovém plánu. Budou stanoveny cíle společnosti v souladu s metodou SMART. Bude navržen marketingový mix, který bude vycházet z konceptu 4P.

Finanční plán bude obsahovat propočet počátečních výdajů souvisejících se založením společnosti. Dále budou stanoveny tržby z prodeje zboží a budou propočteny provozní náklady společnosti. Dále bude stanoven bod zvratu, tedy takový objem prodeje, který pokryje variabilní i fixní náklady. Finanční plán bude zpracován pro různé varianty budoucího vývoje tržeb (realistickou, optimistickou a pesimistickou).

Pro rozbor rizik bude využita metoda expertního hodnocení taktéž popsaná v teoretické části. Budou nejprve identifikována jednotlivá rizika a následně budou ohodnocena.

Pro analýzy v praktické části práce budou využívána i sekundární data. Nejčastěji z Českého statistického úřadu, analytického ústavu STEM, agentury Ipsos nebo společného výzkumu agentur Nielsen a ResOLUTION Group.

V závěru bude provedeno celkové vyhodnocení podnikatelského plánu v kontextu stanoveného cíle práce. Pro shrnutí základních parametrů podnikatelského plánu bude využita metoda Lean Canvas. Vzhledem k tomu, že v rámci teoretické části práce byly všechny využití metody detailně charakterizovány, je v dalším textu pozornost věnována již pouze dotazníkovému šetření a metodě Lean Canvas.

2.4.1 Dotazníkové šetření

V teoretickém výkladu marketingového plánu byla zmíněna existence dotazníku a jeho rozdílu s anketou. V kontextuální korelaci s internetovým marketingem označuje Janouch (2020, s. 44) za nejčastěji používanou výzkumnou metodou elektronický dotazník, ke kterému mohou mít respondenti snadný přístup.

Dotazník by měl splňovat určitá pravidla, která vyjmenovává Janouch (2020, s. 44):

- logické pořadí otázek;
- přehlednost dotazníku;
- srozumitelnost položených otázek;
- v případě uzavřených odpovědí jasně vymezit jednoznačné odpovědi.

Internetový zdroj Survio.com (2020) taktéž klade důraz na srozumitelnost a jasnost položených otázek, které by měly být formulovány v krátkých větách a gramaticky správně. Dále zdroj upozorňuje, že úvodní otázky musí být příjemné, zajímavé a jednoduché, aby respondent zaujalo dotazník zpracovat a udržet jeho pozornost. Citlivé otázky zabývající se například příjmem respondentů by se měly vkládat se zvýšenou opatrností a až na závěr dotazníku. Pokud citlivých otázek má být v dotazníku více, je zapotřebí je stupňovat od nejméně citlivých.

Dotazník byl vytvořen a šířen v elektronické podobě pomocí webové platformy Microsoft Forms. Sběrání dat bylo uskutečněno v období od 26. března do 4. dubna 2024. Celkově bylo do dotazníkového šetření zapojeno 64 respondentů. Nejedná se tak o reprezentativní výstup.

Dotazník v celém znění (viz příloha 1) obsahoval patnáct otázek, nicméně pro respondenty bylo vždy aktivních pouze čtrnáct. Je to způsobeno tím, že čtvrtá otázka zaměřená na to, zda respondenti někdy nakoupili v second-handech, měla rozvětřující otázku. Pokud respondent vybral odpověď, že v second-handu někdy oblečení nakoupil, zobrazila se mu otázka zkoumající jeho motivaci k takovému způsobu nakupování. Pakliže respondenti nikdy v second-handu nenakoupili, nebo si nebyli jistí, zobrazila se jim mírně odlišná otázka zjišťující, co by je nejpravděpodobněji k nákupu přesvědčilo. V příloze 1 je k těmto dotčeným otázkám uvedena kurzívou poznámka, kterou dotazovaní neviděli.

Cílem otázek bylo zjistit nákupní chování respondentů jak u nového oblečení, tak u oblečení z druhé ruky nabízené second-handly. U některých otázek bylo umožněno respondentům vybrat i více odpovědí nebo pouze jednu. Pakliže to charakter otázky vyžadoval, respondenti mohli při potřebě vybrat možnost odpovědi „jiné“ a napsat svou odpověď. Pro vyhodnocení dotazníku byla použita popisná metoda.

Otázky, které se týkaly motivů (otázka 5), proč respondenti nakupují v second-handech nebo zda považují nákup oblečení ze second-handů za udržitelnější způsob (otázka 9), nepřímo vyplývají z průzkumu, který prováděl analytický ústav STEM. Dále byla použita stejná metodika jako v průzkumu u otázky 8 zkoumající frekvenci nákupu oblečení.

V otázce zabývající se výší čistého měsíčního příjmu respondenta (otázka 12) byla použita metodika ČSÚ (2024a), která rozděluje respondenta do příjmových skupin (viz tabulka 11 v příloze 1).

Ze stejné metodiky ČSÚ částečně vycházel i výběr odpovědí u otázky číslo 11, která se zabývala stavem respondentů, např. zda pracují či studují.

Výběr věkových skupin vyplývá z rozdělení Vinaře (2018) na webových stránkách Sociologické encyklopedie:

- postpubertální období: 16.–19. rok;
- věk mezi 20.–25. rokem je další skupinou;
- třetí skupina je v rozmezí mezi obdobími 25–30 let, označované za období rodiny;
- další skupinou je věkové rozmezí 30–45 let;
- a poslední ještě spadající do potřeb dotazníku je rozmezí 45–60 let.

Pro úplné pokrytí byla přidána odpověď „*mladší než 16 let*“ a „*více než 60 let*“.

Další otázky a výběr jejich odpovědí byl nastaven tak, aby plně korespondoval s činností podniku.

2.4.2 Lean Canvas

Pro Crolla a Yoskovitze (2016, s. 51) je Lean Canvas metodou sloužící jako: „*(...) vizuální papírový obchodní plán (...)*“, který svou povahou je uzpůsobený pro pohotovité změny.

Cílem metody je podle Šafrové Drážilové (2019, s. 49) přehledné jednostránkové sumarizování nejdůležitějších hledisek podnikatelského záměru. Zároveň je metoda nápomocná při jeho kritickém hodnocení.

Srpová a kol. (2020, s. 81) považují metodu za vhodnou pro začínající podnikatele a klíčové aspekty spatřují ve třech oblastech:

- Lean Canvas slouží jako nástroj pro uspořádání myšlenek při sestavování podnikatelské příležitosti a otevírá nové myšlenkové cesty;
- druhou oblastí, kde nacházejí výhodu, je schopnost metody působit jako efektivní komunikační nástroj;
- poslední hodnotou je identifikace rizik, které lze metodou odhalovat a současně i strategicky plánovat.

Lean Canvas je rozdělen do devíti částí a člení se do tabulky, kde je celá metoda zpracovávána (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 51–52). Podklad pro přípravu zpracování je v tabulce 12 přílohy 2. Jednotlivé části jsou (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 51–52):

- 1) Jaký problém nebo potřebu zákazníků podnikatelský problém řeší. Šafrová Drášilová (2019, s. 49–51) upozorňuje na vymezení rozdílů mezi zákazníkem a uživatelem; pakliže se jedná o rozdílné osoby.
- 2) Druhým bodem jsou segmenty zákazníků, jaké jsou cílové trhy.
- 3) Stručné popsání a upoutání pozornosti zákazníků, tzv. „unikátní nabídka“.
- 4) Nalezení optimálních řešení problémů.
- 5) Dalším krokem jsou cesty neboli kanály k zákazníkům.
- 6) Šestý krok je zaměřený na zdroje příjmů (výnosů), např. v jaké frekvenci.
- 7) Naproti výnosům stojí náklady, tzn. jejich struktura.
- 8) Nastavení metrik, podle kterých bude projekt měřen a sledována jeho úspěšnost.
- 9) Posledním bodem je tzv. „neférová výhoda“, která představuje jedinečnou výhodu nad konkurencí.

Šafrová Drášilová (2019, s. 51–54) nahlíží na metodu prakticky shodně, liší se pouze v pořadí popisovaných oblastí, nicméně struktura tabulky je totožná.

3 Praktická část práce

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu na založení nového podniku. Jedná se o založení e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky (second-handu). Účelem podnikatelského plánu je posoudit realizovatelnost a ekonomický přínos této podnikatelské příležitosti. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro rozhodnutí zakladatelů o založení podniku.

Praktická část bude vycházet z teoretického základu práce. Tato část se zaměří na zpracování samotného podnikatelského plánu. Struktura této části vychází z doporučené struktury podnikatelského plánu – viz teoretická část této práce.

3.1 Titulní strana

Její specifika byla popsána v teoretické části práce. Praktický příklad podoby titulní strany je v příloze 3. Obsahuje veškeré potřebné náležitosti a zároveň splňuje jednoduchý a přehledný vzhled. Konkrétně je na titulní straně označení, že se jedná o podnikatelský plán, dále pak jméno projektu. V případě, že by byl vytvářen podnikatelský plán již existující společnosti, označení „projekt“ by mohl být nahrazen oficiálním názvem společnosti včetně dovětky vztahující se k formě podnikání (s. r. o., a. s. apod.). Dále titulní strana obsahuje logo projektu – společnosti; jméno, kdo podnikatelský plán zpracoval; místo a den sepsání. V příloze 3 je titulní strana zpracována určitým způsobem, ale pochopitelně se její podoba může lišit, ale vždy by měla obsahovat zmíněné informace.

3.2 Executive summary

Executive summary je důležitou součástí podnikatelského plánu. Představuje stručné a jasné shrnutí hlavních bodů plánu. Proto se zpracovává až po jeho dokončení.

Podnikatelský plán je vypracován pro nově vznikající společnost *Recymetry s.r.o.*, jehož cílem je zjistit ekonomickou životaschopnost a konkurenceschopnost podnikatelského záměru. Společnost se zaměří na prodej oblečení a doplňků z druhé ruky. Veškeré prodejní aktivity budou realizovány výhradně přes internetový obchod. Bude se tedy jednat o online second-hand. Společnost budou zakládat dva společníci, kteří budou současně plnit roli zaměstnanců a vykonávat veškeré pracovní činnosti nezbytné pro provoz společnosti.

Podnik je ovlivňován svým makroprostředím i mikroprostředím. Makroprostředí se sestává z jednotlivých faktorů, které zaštiťuje metoda PESTLE. Mikroprostředí je vyhodnoceno podle Porterova modelu pěti sil. Podnik musí tyto faktory sledovat a přizpůsobovat se jim.

Obecně z vlastního dotazníkového šetření a sekundárních dat vyplynulo, že u respondentů a nakupujících stále převládá preference kamenných prodejen. To však neznamená, že neexistují lidé, kteří nepreferují nákupy oděvů prostřednictvím internetových obchodů. Konkrétně vyplývá, že lidé s vyšším vzděláním vykazují vyšší tendenci upřednostňovat tuto formu nákupu. Cílovou skupinou zákazníků budou především ženy ve věkovém rozmezí 16–24 let a 45–54 let; studující nebo pracující.

Významnými dodavateli bude poskytovatel CMS systému neboli internetového obchodu (Upgates.cz) a registrátor domén (WEDOS Internet, a.s.). Dále lze zmínit pronajímatele prostor, poskytovatele internetového připojení, platební brány (Comgate), energií a vody. Samotné zboží bude pořizováno z lokálních second-handů, internetových či kamenných bazarů. Z důvodů vysoké nákladnosti a nejistoty nebude zboží v počátku nakupováno skrze velkoobchody.

Obecná konkurence v odvětví second-handů je významná, především v segmentu levného zboží nebo zboží nižší kvality. Nejvyšší riziko vytváří konkurenti nabízející své zboží skrze sociální sítě, konkrétně přes Instagram. Mezi hlavní konkurenty patří second-handý *Malé černé, 1981, Pohel Úhledu* a instagramový účet *revamped_cz*.

V rámci marketingového plánu je v souladu s metodou SMART stanoven cíl podniku. Cílem je získání tržní viditelnosti, která se bude měřit pomocí online metriky – počtem sledujících na sociální síti Instagram. Cílem bude dosáhnout 5 000 sledujících během jednoho roku. Pro dosažení cíle bude využíváno propagace skrze zmíněný Instagram a reklamní systém Sklik. Marketingový mix 4P se prolíná s dalšími oblastmi plánu. Na základě vyhodnocení cenové politiky konkurentů byla stanovena průměrná cena za jeden kus oblečení 700 Kč. Pro účely segmentace zákazníků jsou vytvořeny dvě osoby.

Společnost bude založena se základním kapitálem 60 000 Kč. Počáteční náklady včetně rezervy budou dosahovat 55 460 Kč. Nebudou proto potřebné cizí zdroje. Očekávané výnosy a ziskovost jsou založeny na odhadech podložených analýzou trhu. Celý finanční plán je zpracován ve třech variantách: realistická, optimistická a pesimistická.

Při průměrné prodejní ceně jednoho kusu oděvu či doplňku bude společnost dosahovat u realistické varianty tržeb ve výši 50 400 Kč měsíčně, to činí 604 800 Kč ročně. Variabilní provozní náklady při prodeji 72 kusů měsíčně budou 8 950 Kč. Měsíční fixní náklady budou dosahovat 23 721 Kč, celkové měsíční náklady se budou rovnat 32 671 Kč. Realistická varianta výsledku hospodaření za rok dosáhne zisku před zdaněním 212 748 Kč.

Bod zvratu byl vypočten na 41 prodaných kusů zboží, což znamená, že ani v případě pesimistické varianty finančního plánu nedochází ke ztrátě. Také byla propočtena doba návratnosti dosahující 4,3 měsíců.

Na tomto trhu musí společnost čelit různým rizikům. Z rozboru rizik jsou nejvíce závažnými nerelevantní cenová politika, nízké bariéry vstupu nových konkurentů na trh, možné problémy s poskytovanou technologií třetích stran, neodpovídající kvalita zboží, nestálost kvality poskytovaná dodavateli a geopolitická situace.

3.3 Představení společnosti a podnikatelské příležitosti

Společnost, která je předmětem podnikatelského plánu této bakalářské práce, prozatím formálně neexistuje.

Předmětem podnikatelské činnosti firmy bude nákup a následný prodej oblečení a módních doplňků z druhé ruky prostřednictvím internetového obchodu neboli e-shopu. Firma nabízející oděvy a jejich doplňky z druhé ruky se obecně nazývají *second-handý*, to znamená, že zboží není zcela nové jako z běžných obchodních řetězců a obchodů s módou. Činnost firmy bude prováděna pouze v internetovém prostředí, a proto nebude existovat žádná kamenná prodejna, ve které by si zákazníci mohli zboží zakoupit. Nabízené oděvy a jejich doplňky budou pro zákazníky dostupné na e-shopu firmy a prostřednictvím třetí strany k nim budou doručovány.

Zakladatelé firmy budou vysokoškolští studenti Karel Kunc a Tereza Tůmová. Oba mají již absolvované odborné středoškolské studium ekonomického oboru – ekonomika a účetnictví. Oba nyní rozšiřují své vzdělání na oborově stejně zaměřených vysokých školách, tudíž už nyní mají znalosti potřebné k podnikání, a to z několika perspektiv. Znájí teoretické aspekty podnikání jako činnosti z pohledu podnikatele, ale také z manažerského hlediska, což zahrnuje i personální zabezpečení a potřeby zákazníků. V souvislosti s věkem a stálým studiem nedisponují zakladatelé praktickými zkušenostmi z podnikatelského prostředí.

3.3.1 Jméno a logo

Zakladatelé zvolili abstraktní slovo pro jméno značky. Současně se bude jednat i o jméno (firmu) zapsané v obchodním rejstříku – *Recymetry*, respektive *Recymetry s.r.o.* Přestože je jméno abstraktní, vychází z již existujících slov souvisejících s plánovanou činností. Konkrétně se jméno skládá ze dvou slov; *recy* je od slova *recyklace* a *metry* mají odkaz na metráže látek, ze kterých se vyrábí oblečení. Podnik využije právní formu podnikání společnost s ručením omezeným.

Na obrázku 5 je zobrazeno logo společnosti, které obsahuje zelené ramínko odkazující na podnikatelskou činnost a samotný název.

Obrázek 5 Logo společnosti Recymetry



Zdroj: Vlastní zpracování

Zakladatele k rozhodnutí využívat abstraktní jméno vedlo několik důvodů. Jedním z nich je snaha o výrazné odlišení od konkurence. Tato skutečnost bude detailněji rozebrána v jedné z dalších kapitol mapující tržní prostředí. Současně zvolené jméno vytváří prostor pro eventuální expanzi do dalších zemí, neboť jméno je univerzální, neobsahuje žádná typická česká nebo jinak komplikovaná písmena a zároveň by neměl být problém ve výslovnosti.

3.3.2 Produkt a služba

Byla vymezena činnost, kterou se firma bude zabývat, a sice nákupem a prodejem oblečení a módních doplňků z druhé ruky. Hlavním produktem bude oblečení z druhé ruky; společnost se bude zaměřovat na vysoce výběrové zboží, tudíž by oblečení mělo splňovat tyto podmínky:

- vysoká kvalita materiálů, zejména nesyntetického původu: bavlněné, vlněné (různé druhy vlny), kašmírové, hedvábné, lněné nebo kožené materiály;
- luxusní značky a značky, které jsou za ně běžně považovány;
- kvalitní zpracování – ušití, střih, kvalitní barvy nebo tisk;
- oblečení může být i syntetického původu (polyester, nylon, elastan, akryl, modal a další), především jako příměs v nesyntetických materiálech.

Poslední bod částečně vyvrací, respektive doplňuje první. Aby mohlo být zboží budoucí společností *Recymetry* prodáváno, musí splňovat alespoň jednu z podmínek. Nejčastějším jevem bude jejich kombinace. Z bodů vychází, že cílem společnosti bude prodávat vysoce kvalitní a značkové oblečení.

Druhou částí podnikatelské aktivity by měl být i prodej módních doplňků, který bude považován za doplňkovou aktivitu k hlavnímu prodeji oblečení. Do doplňků bude *Recymetry* zařazovat následující:

- veškeré typy obuvi nejrůznějších typů;
- osobní nositelné doplňky – šperky, hodinky, brýle, pokrývky hlavy – klobouky, čepice, šátky a případně i čelenky;
- kabelky, batohy a další zavazadla;
- doplňky k formálním oděvům – kravaty, motýlky, opasky nebo šle a manžetové knoflíčky.

Stejně jako u oděvů, tak i doplňky budou vysoce výběrové se zaměřením na kvalitu, značku i použité materiály. Výše vypsany výčet není dogma, může se s postupujícím vývojem činnosti firmy rozvíjet a doplňovat. Nicméně módní doplňky budou skutečně sekundárními produkty v nabízeném sortimentu, nebude jim tedy věnována primární pozornost. Hlavní obchodní činnost bude tkvít v prodeji oděvů.

Recymetry bude prostřednictvím produktů předávat zákazníkům i službu. Nebudou muset chodit do běžných second-handů a dlouze vybírat oděvy, které uspokojí jejich potřeby, snadno je najdou na internetovém obchodu.

3.4 Analýza tržního makroprostředí

Z teoreticko-metodologické části práce vzešlo, že pro analýzu makroprostředí je vhodné užít metodu PESTLE. Metoda zkoumá jednotlivé faktory makroprostředí ovlivňující podnik. Pomocí analýzy lze identifikovat příležitosti k růstu a rozvoji podniku, stejně jako možná rizika a hrozby, které mohou mít negativní dopad na jeho činnost.

3.4.1 Politicko-právní faktory

Z vyhodnocení výzkumu CVVM (2024a) vyplývá, že 71 % z dotazovaných jsou nespokojeni s politickou situací v České republice (36 % velmi nespokojeni; 35 % spíše nespokojeni). Tvrzení potvrzuje další šetření CVVM (2024b), které se zaměřovalo na důvěru, respektive nedůvěru v české politiky. Z šetření vyplývá, že: „nejvyšší podíl nedůvěry mezi zkoumanými politiky šetření zaznamenalo u předsedy ODS a předsedy vlády Petra Fialy (79 %) (...)“. Dále zdroj uvádí, že všichni politici s výjimkou prezidenta republiky vykázali v šetření vyšší míru nedůvěry než důvěry; nicméně nejvyšší důvěra panuje u prezidenta republiky (54 %), u předsedy hnutí ANO Andreje Babiše (46 %) a Tomia Okamury (40 %).

Z uvedeného vyplývá, že je možné považovat politickou situaci v České republice za nepříznivou; téměř tři čtvrtiny obyvatelstva jsou se současnou vládou nespokojeni a předseda vlády je nejméně důvěryhodným českým politikem.

Dalším důležitým faktorem ovlivňující podnikatelské prostředí je úplné zrušení zákona o evidenci tržeb (Ministerstvo financí, 2022). Ministerstvo financí oznamuje, že zrušení nabylo účinnosti k 1. lednu 2023. Dle již neplatného zákona č. 112/2016 Sb., § 5 se elektronická evidence tržeb týkala hotovostních plateb (a dále např. šeků nebo směnek). Zrušení tedy přímo neovlivňuje e-shop provozující svou činnost pouze přes internet s bezhotovostním příjmem plateb. Lze jej ale vnímat jako symbol směru, který stát, respektive vláda zaujímá ve vztahu k podnikatelskému prostředí. Následující opatření však částečně vyvrátí toto tvrzení.

Od 1. ledna 2024 začalo platit 58 opatření vyplývajících z tzv. Ozdravného balíčku, který byl prosazen vládou České republiky (Ministerstvo financí, 2023a). Opatření by dle ministerstva měly mít: „(...) pozitivní dopad na saldo státního rozpočtu v letech 2024–2025 ve výši 150,7 mld. Kč“, přičemž cílem by mělo být snížení deficitu veřejných financí.

Zeštíhlující opatření (Ministerstvo financí, 2023a) zasahuje několik oblastí, avšak pro podnikatelské odvětví jsou klíčové: úspora na dotačních titulech pro podnikatele (54,4 mld. Kč); zrušení 22 daňových výjimek (7,6 mld. Kč) a především zvýšení daně z příjmů právnických osob na 21 % (21,8 mld. Kč); odvodů OSVČ (7,5 mld. Kč) a daň z nemovitých věcí (9,3 mld. Kč). Zvýšení daně z příjmů je možné považovat nejen pro začínající společnost za nejzásadnější změnu. Ministerstvo financí (2023b) argumentuje, že změna z 19 % na 21 % přibližuje Českou republiku k evropskému průměru.

3.4.2 Ekonomické faktory

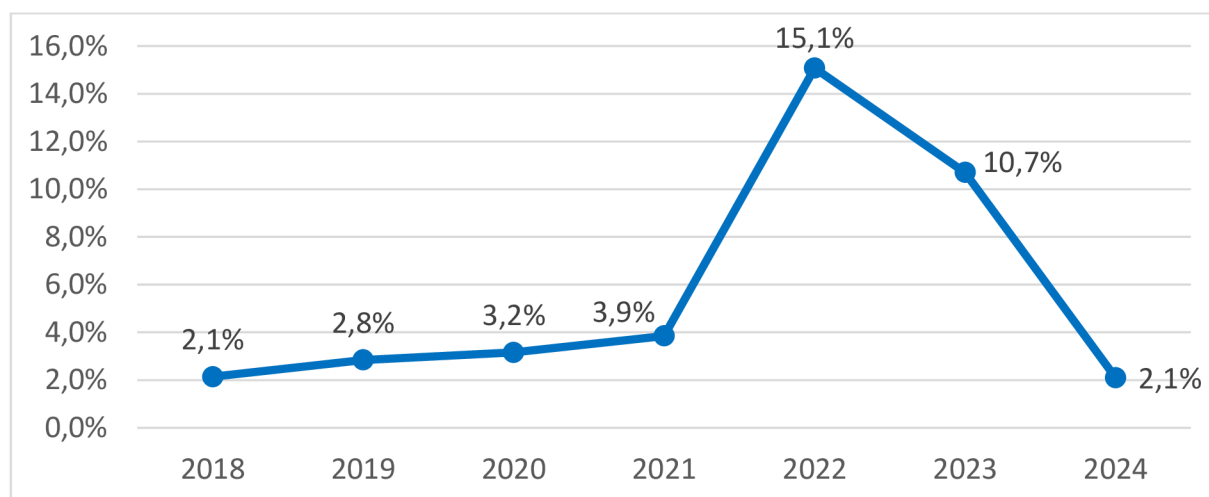
Internetové stránky Evropské komise (2023) označují Českou republiku za vyspělou tržní ekonomiku zaměřenou na export; hlavními odvětvími jsou chemický, strojírenský, potravinářský a hutnický průmysl a nejdůležitější je automobilová výroba.

Během posledních let byla tuzemská a globální ekonomická situace ovlivněna dvěma nejdůležitějšími událostmi. Dle ČSÚ (2021a) došlo v roce 2020 v důsledku pandemie Covid-19 k propadu hrubého domácího produktu o 5,6 %. Úřad konstatoval, že šlo o nejhlubší pokles za období od vzniku samostatné České republiky.

Podle společnosti Deloitte (2024) v roce 2022 globální ekonomiku zasáhla ruská agrese vůči Ukrajině a energetická krize. Internetové stránky Evropské komise (2023) dávají energetickou krizi přímo do souvislosti s vojenským konfliktem. Deloitte (2024) tvrdí, že se Česká republika jako jediná země z Evropské unie nezvládla plně vyrovnat s negativními důsledky krizí tak, aby ekonomický výkon dospěl úrovně z konce roku 2019.

Jedním ze základních ekonomických ukazatelů je vývoj inflace daného státu. Z dat ČSÚ (2024b) vyplývá graf 1, který znázorňuje vývoj průměrné roční inflace za roky 2018 až 2024. Vzhledem k datu zpracování práce je rok 2024 reprezentován pouze třemi měsíci (leden až březen).

Graf 1 Vývoj průměrné roční inflace v letech 2018 až 2024



Zdroj: ČSÚ (2024b), vlastní zpracování

Skokové zdražení energií vyplývající z válečného konfliktu se promítalo dle internetových stránek Evropské komise (2023) zejména do energeticky náročných průmyslových odvětví včetně konečných cen výrobků. Z údajů v grafu 1 (ČSÚ, 2024b) vyplývá, že v roce 2022 byla nejvyšší průměrná roční inflace v porovnání s ostatními zkoumanými roky. Dle Evropské komise (2023) to dokonce byla nejvyšší průměrná roční inflace za posledních 20 let. Tato skutečnost vedla ke snížení spotřeby domácností a internetový zdroj dodává, že došlo ke snížení životní úrovně; rostoucí spotřebitelské ceny se zejména projevily u potravin, zemního plynu, elektřiny a nájemného.

Z vývoje dat (ČSÚ, 2024b) v grafu 1 je patrné, že inflace v roce 2023 pozvolna klesala. Nicméně až v prvním čtvrtletí roku 2024 dosahuje inflace 2 % (od února 2024). Podle vyjádření ČNB (2024) se nachází na svém inflačním cíli, z čehož vyplývá, že se České republice podařilo obnovit cenovou stabilitu. S dalším vývojem inflace prognózuje Deloitte (2024) i rychlé snižování úrokových sazeb pro rok 2024; na konci roku by měly dosáhnout 3,5 %.

Společnost Deloitte (2024) dále konstatuje, že ekonomická rizika budou spojena s geopolitickou situací na Ukrajině a aktuálně i na Blízkém východě; tuzemské faktory budou zejména ovlivněny inflačním očekáváním.

3.4.3 Sociálně-kulturní faktory

V teoreticko-metodologické části byl popsán význam technologií a dle ČSÚ (2023a) vyplývá, že 63 % spotřebitelů nakoupilo přes internet; nákupy na internetu stoupají u jedinců s vyšším dosaženým vzděláním.

V České republice dosáhla populace 10,90 milionu osob (ČSÚ, 2024c). Z internetových stránek mapující výsledky sčítání lidu za rok 2021 (ČSÚ, 2022) vyplývá, že přibližně třetina (32,5 %) české populace starší 15 let má ukončené úplné středoškolské vzdělání s maturitou a 18,7 % obyvatel dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Ze stávajícího trendu vyplývá, že tito jedinci, tvořící přibližně polovinu české populace starší 15 let, mohou být s vyšší mírou potenciálními zákazníky e-shopu, především z hlediska jejich tendence k nakupování online.

3.4.4 Technologické faktory

Organizace by měla kontinuálně monitorovat, přizpůsobovat se a adaptovat se technologickému vývoji. Správné využívání technologií může přinést efektivitu, inovace a růst podnikatelských subjektů. Nápomocná může být umělá inteligence, která prochází významným rozvojem, což může představovat pro internetový obchod nové příležitosti vedoucí ke zvýšení efektivnosti podniku (Foxentry.com, 2023).

Web Generali Česká Profi.cz (2023) mezi nástroje vhodné pro podnikatelské prostředí řadí automatizaci procesů společně s analýzou dat. Konkrétními příklady využití umělé inteligence jsou zdrojem uváděny chatboti a automatizace marketingu. Právě chatboti mají potenciál nahradit člověka v rámci poskytování zákaznického servisu na internetovém obchodě. To umožní zakladatelům (pracovníkům) věnovat více času jiným činnostem než vyřizování běžných požadavků zákazníků. Jak uvádí web, díky umělé inteligenci bude možné automatizovat marketing, to zahrnuje segmentaci zákazníků, tvorbu personalizovaných e-mailových kampaní a analýzu konkurence. Tímto způsobem umělá inteligence přispívá k efektivitě, inovacím a konkurenceschopnosti.

3.4.5 Legislativní faktory

Znalost legislativního rámce je nezbytná součástí každého subjektu a provozování podnikatelské činnosti není bez této znalosti možná. Pro podnikatelský subjekt budou potřebné následující zákonné předpisy:

- zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání;
- zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech;
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů;
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví;
- vyhláška č. 500/2002., prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví pro podnikatele;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 187/2006 Sb., zákon o nemocenském pojištění;
- zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů;

- zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 110/2019 Sb., zákon o zpracování osobních údajů;
- zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele;
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1007/2001.

Výčet zákonů a nařízení je uspořádán podle obecnosti jejich povahy s ohledem na jejich význam pro podnikání, až po zákony a nařízení, které nejvíce charakterizují plánovanou podnikatelskou činnost organizace. Ačkoli je výčet obsáhlý, určitě jej nelze považovat za zcela úplný. Během podnikání se mohou objevit nové oblasti nebo specifika, která budou ovlivňovat jiné právní předpisy nebo nařízení. Také se mohou objevit události, které budou vyžadovat nové zákonné úpravy.

Začínající společnost si vzhledem k administrativní a finanční náročnosti zvolila právní formu společnosti s ručením omezeným. Zákon č. 455/1991 Sb. a jeho přílohy určují, že organizace bude registrována jako živnost volná. Přesněji budou z přílohy 4 zákona vybrány tyto činnosti:

- zprostředkování obchodu a služeb;
- zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím;
- velkoobchod a maloobchod;
- výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků;
- návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling.

Všechny činnosti budou k výkonu podnikání organizace potřebné ihned nebo v dohledné době.

Z personálního zajištění vyplyne, že společnost uzavře s pracovníky dohodu o provedení práce, kterou upravuje zákon č. 262/2006 Sb. S dohodou o provedení práce souvisí zákon č. 187/2006 Sb., zákon o nemocenském pojištění, který stanovuje limit odměny pro účast na pojistném. Z § 7a odst. 1 uvedeného zákona vyplývá, že pracovník se účastní na pojistném, pokud jeho započitatelný příjem přesahuje 10 000 Kč, jak stanovuje odst. 2, a tyto odvody jsou povinné v každém měsíci, kdy je tohoto příjmu dosaženo.

Internetový obchod bude muset obzvlášť dbát na zákon č. 634/1992 Sb. Tento zákon stanovuje informační povinnost v souladu s § 9 až 14. Dále zákon odkazuje na nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1007/2011. Nařízení zachycuje označování textilních vláken a související identifikaci materiálového složení textilních výrobků.

3.4.6 Environmentální faktory

Ve svém reportu uvádí Green Story (2022) in ThredUp.com (2023), že nákup již onošeného oblečení místo nového snižuje emise oxidu uhličitého v průměru o 25 %, tudíž nákupy z druhé ruky mají prokazatelně nižší dopad na životní prostředí.

Z výzkumu agentury Ipsos (2023) vyplývá, že 74 % Čechů věří, že společenská odpovědnost by měla patřit mezi základní hodnoty každé firmy. Ekologická zodpovědnost je pro podnikatelské odvětví významná a Udržitelný e-shop.cz (2024) ji považuje za trend současnosti. Projekt Udržitelný e-shop.cz (2024) představuje způsob, jak internetový obchod může prezentovat svůj přístup k ekologickým a sociálním problémům. Po splnění potřebných podmínek může každý e-shop vstoupit do tohoto projektu a získat povolení k používání zeleného loga (viz obrázek 6) na svých stránkách internetového obchodu.

Obrázek 6 Zelené logo Udržitelný e-shop.cz



Zdroj: Udržitelný e-shop.cz (2024)

Udržitelnost internetového obchodu se projevuje v několika oblastech (Udržitelný e-shop.cz, 2024):

- zodpovědnost v přístupu ochrany životního prostředí spočívá např. v recyklovaných přepravních obalech;
- etický přístup k zaměstnancům – odpovídající platové ohodnocení, rovnost v odměňování bez ohledu na pohlaví nebo zahrnutí znevýhodněných skupin do pracovního procesu;
- informace o dodavatelích, tj. např. budování dlouhodobých vztahů;
- odpovědné chování vůči zákazníkům;
- transparentnost v řízení společnosti; vytvoření etického kodexu, přístup k informacím;
- a posledním bodem je podpora komunity ve spolupráci s environmentálními činnostmi.

Je patrné, že výčet oblastí může být použit u jakékoli společnosti bez ohledu na to, zda svou činnost provozuje výhradně přes internet. Přesto se jedná o morální závazek přinášející potencionální konkurenční výhodu.

3.5 Analýza tržního mikroprostředí

Z teoretického výkladu vyplynulo, že trh je ovlivňován i mikroprostředím. Součástí mikroprostředí jsou zákazníci, konkurenti a dodavatelé. Pro identifikování konkurence bude použit Porterův model pěti sil a pro znázornění intenzit jednotlivých sil poslouží Sektorový šestiúhelník.

3.5.1 Zákazníci

Při definování zákazníků byla zdůrazňována jejich důležitá role pro úspěch organizace. Proto bylo pro potřeby podnikatelského plánu uskutečněno dotazníkové šetření prováděno za cílem zjistit postoje respondentů. Celkově bylo do dotazníkového šetření zapojeno 64 respondentů. Nejedná se o reprezentativní výstup.

První tři otázky vlastního dotazníku zkoumaly obecné nákupní chování respondentů v oblasti oděvnictví. Další otázky (4–11) se týkaly především second-handů a toho, jak je respondenti vnímají. Poslední čtyři otázky dotazníku (12–14/15) zkoumaly charakteristiku respondentů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 73 % žen a 27 % mužů z celku respondentů. Na dotazníkovém šetření se podílely celkem čtyři věkové skupiny. Do věkové skupiny 20–25 let spadá 61 % respondentů; ve skupině 45–60 let bylo 25 % respondentů. Dotazovaných starších 60 let bylo 11 %. Nejméně početní byly respondenti mezi věkem 30 až 45 let (3 % respondentů). Skupiny mladších 16 let; 16–19 let a 26–29 let nebyly zastoupeny vůbec.

Nejvýrazněji byla zastoupena skupina studentů, která se rozděluje na dvě skupiny: 33 % těchto respondentů studuje a současně pracuje – mají z práce peněžní příjem a 19 % respondentů

studuje, ale nepracuje. Celkem studenti tvoří více než polovinu všech dotazovaných. Pracujících respondentů je 31 %, v důchodu je 14 %. Nejméně početní byli nezaměstnaní (3 %).

Poslední zkoumanou charakteristikou byl čistý měsíční příjem vyjádřený pomocí rozpětí. Nejvyšší výskyt odpovědí (24 % respondentů) byl zaznamenán u skupiny s čistým měsíčním příjmem do 6 000 Kč. Nejvyšší četnost této skupiny příjmů v dotazníkovém šetření je zapříčiněna vysokým počtem studentů zúčastněných dotazníkového šetření. V tomto rozpětí příjmu jsou zastoupeni ve 100 %; konkrétně 60 % respondentů s tímto příjmem jsou nepracující studenti a 40 % studenti, kteří pracují. Druhým nejpočetnějším rozpětím jsou respondenti (20 %) s čistým měsíčním příjmem 15 001 až 20 000 Kč. Dále z otázky bylo zjištěno, že skupina příjmů 20 001 až 30 000 Kč je zastoupena 16 % respondenty. Rozpětí 12 001 až 15 000 Kč – 11 %; 30 001 až 50 000 Kč – 9 %; 8 001 až 10 000 Kč – 8 % a skupina příjmů 50 001 Kč a více – 6 %. Skupiny s nejnižším zastoupením jsou v rozpětí 6 001 až 8 000 Kč a 10 001 až 12 000 Kč, přičemž obě mají 3% zastoupení.

První otázka dotazníkového šetření se zabývala nejčastějším způsobem nakupování oblečení; respondentům bylo umožněno vybrat pouze jednu odpověď. Negativním faktem je, že přestože budoucí společnost bude zaměřovat svou činnost pouze na internetový obchod, z vlastního výzkumu vyplývá, že převládající část respondentů (59 %) stále upřednostňuje nákup oblečení přímo v kamenných prodejnách. Druhou nejčastější variantou je nákup oblečení přes internetový obchod s doručením domů; tímto způsobem nakupuje 25 % respondentů. Kombinace prvních dvou variant je objednávání online na internetovém obchodu s vyzvednutím na prodejně – 10 % respondentů. Z dotazovaných respondentů pouze 6 % nejdříve zjišťuje nabídku online a až následně jdou do kamenné prodejny, kde si oblečení koupí.

Výsledky dotazníkového šetření nachází oporu u výzkumu agentur Nielsen a ResOLUTION Group (2023), které jej prováděly na: „(...) vzorku pětistovky respondentů z internetové populace Českého národního panelu starších 15 let“. Z výzkumu agentur vyplynulo, že 71 % dotazovaných nakupuje oblečení v kamenných prodejnách i online. Nicméně další část výzkumu ukázala, že více než 40 % lidí dává přednost nákupu v kamenných prodejnách před internetovými obchody a více než 25 % z nich vyhledává pouze kamenné prodejny.

Druhá otázka vlastního šetření sledovala, co je pro respondenty při nákupu oblečení důležité; byl možný výběr i více odpovědí. Nejčastěji zvolenou možností byla kombinace nízké ceny s co nekvalitnějším zpracováním nebo materiálem; odpovídá 28 % všech odpovědí. Druhým nejčastějším kritériem pro nákup oblečení je pro respondenty jeho soulad s jejich osobním stylem a obecně líbivý vzhled – 27 % všech odpovědí. Kvalitní zpracování se stalo třetím nejvýznamnějším kritériem v hodnocení oblečení – 18 % odpovědí. Kvalitní zpracování oblečení bylo označeno jako preferovaná volba v 18 % všech odpovědí. Méně důležitá je udržitelnost ve výrobě oděvů – 7 % odpovědí. Ani značka nezasahuje výrazně do rozhodovacího procesu respondentů – 4 % odpovědí. Pouze nízká cena bez zohlednění kvality, značky nebo materiálů – 3 % odpovědí.

Další otázka se zabývala tím, kde respondenti nejčastěji hledají informace, které ovlivňují jejich rozhodnutí při nákupu. Opět bylo respondentům umožněno vybrat pouze jednu odpověď. Téměř polovina (48 %) respondentů má už své oblíbené prodejce a zpravidla jinde oblečení nenakupuje. Internet obecně ovlivňuje 19 % dotazovaných. Doporučení rodiny a přátel má vliv na 17 % dotazovaných, zatímco sociálně sítě působí na 9 % z nich. Jen 7 % respondentů uvedlo náhodné nákupy podle potřeby (jiná volba).

Čtvrtá otázka byla rozřazovací. Rozdělovala respondenty do dvou skupin a podle výběru odpovědi jim byla přiřazena další otázka (s možným výběrem vícero odpovědí). Cílem bylo zjistit, zda respondenti vlastního výzkumu někdy nakoupili oblečení z druhé ruky a jaké jsou jejich motivy, případně co by je mohlo k takovému nakupování přimět.

Tři čtvrtiny respondentů (75 %) odpovědělo, že v second-handu oblečení už někdy nakoupilo. Pro respondenty nakupující v second-handech byla nejvíce rozhodující výhodná cena (oproti novému zboží) – 28 % z celkového množství odpovědí. Pocit udržitelnosti a ochrany životního prostředí bylo vybráno respondenty ve čtvrtině (25 %) případů. Další motiv zahrnuje nákup v second-handech jakožto styl nakupování (19 % případů). S mírným rozdílem je získání již nedostupného zboží (15 % případů). Nejméně důležitým motivem je pro respondenty to, že svým nákupem nechtějí podporovat tzv. fast-fashion (11 % případů). Dále byl respondenty přidán motiv kvalitních materiálů, stejně jako možnost najít v second-handech odlišné oblečení než v běžných obchodech.

Z vlastního šetření vyplývá, že 17 % respondentů nikdy v second-handu nenakoupilo a 8 % si není jisto. I pro tyto respondenty je nejdůležitější výhodná cena (32 % případů). Pro druhou skupinu respondentů, kteří nikdy nekoupili v second-handu, není styl nakupování tolik důležitým aspektem jako pro ty, kteří už v second-handu nakupovali. Tato odpověď představuje 14 % případů, což je o 5 procentních bodů méně. U stejného počtu případů (14 %) byl zaznamenán také motiv spojený s udržitelným nákupem, přičemž rozdíl oproti předchozí skupině je významnější; o 11 procentních bodů méně. Motivem u 9 % případů bylo, že respondenti nechtějí podporovat běžné řetězce. Po nízké ceně byla zaznamenána nejvyšší frekvence u možnosti, že respondenty nic k nákupu v second-handu nepřesvědčí. Jeden z respondentů doplnil, že si uvědomuje udržitelnost, kterou second-handly představují, nicméně mu není příjemné nosit něco, co už nosil někdo jiný.

Z výzkumu ústavu STEM (2022) vychází, že cenová výhodnost je taktéž nejsilnějším motivem (85 % z celkových odpovědí vzorku 648 respondentů); podpora ochrany životního prostředí skrze nákupy se umístila až na čtvrtém místě ze všech šesti zkoumaných motivů. Výsledky je možné doplnit o tvrzení vyplývající z průzkumu IPSOS (2023), kde je možné sledovat tzv. „*Believe-Do-Gap*“ spočívající v rozdílu mezi tím, co by lidé chtěli dělat a jak se ve skutečnosti chovají; 86 % obyvatelstva očekává, že jim společnosti budou asistovat při přijímání odpovědných rozhodnutí.

Ačkoli z výše uvedeného vyplynulo, že stále větší část respondentů z vlastního dotazníkového šetření nakupuje oblečení v kamenných prodejnách, tak současně nadpoloviční část dotazovaných (52 %) má už zkušenost s nákupem oblečení z druhé ruky online; 47 % tvrdí, že nikoli a 2 % si není jisto.

Téměř tři čtvrtiny (72 %) respondentů z šetření nakupuje oblečení méně často než jednou měsíčně. Jedna pětina (20 %) nakupuje oblečení přibližně jednou měsíčně a 8 % z dotazovaných nakupuje oblečení přibližně dvakrát v měsíci. Zjištění téměř plně koresponduje s výsledky průzkumu neziskového ústavu STEM (2022), který zahrnoval: „*(...) soubor 1 249 respondentů, kteří byli dotazováni online*“. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 70 % dotazovaných nakupuje oblečení méně často; 21 % přibližně jednou do měsíce, 7 % dvakrát v měsíci a 2 % zhruba každý týden.

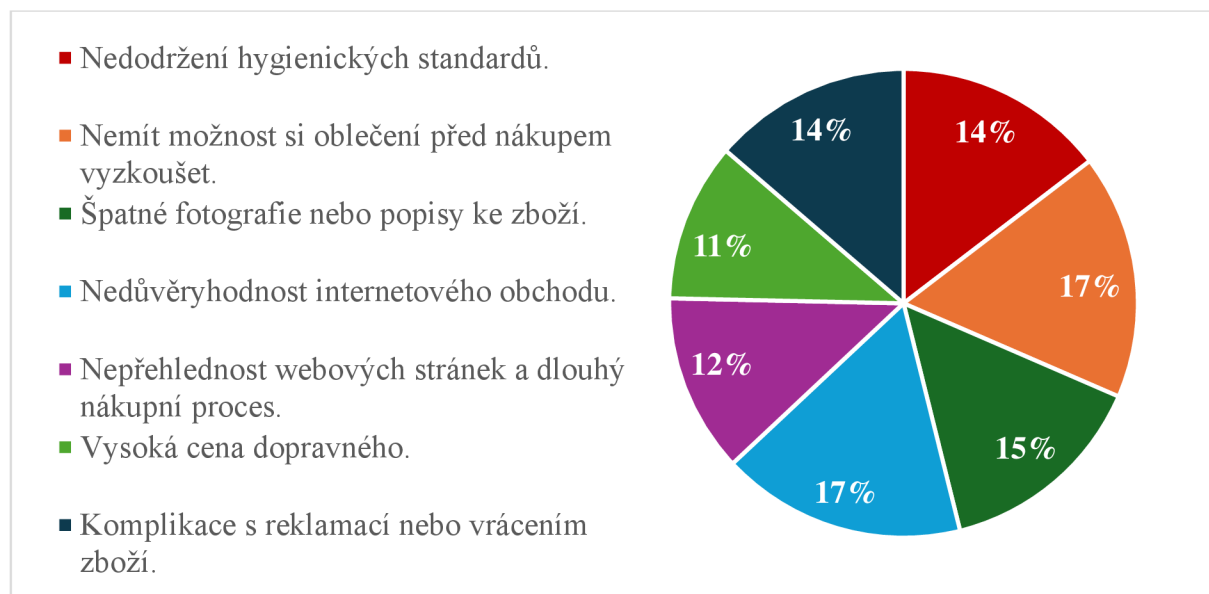
Shodu lze nalézt i v průzkumu agentur Nielsen a ResOLUTION Group (2023), který podrobněji mapuje frekvenci nákupu oblečení. Ve výzkumu bylo rozpoznáno, že respondenti nakupují jednou za tři měsíce (29 %), jednou za šest měsíců (20 %) nebo méně často (25 %). Kdyby byly tyto skupiny sdruženy do skupiny "méně často" podobně jako v předchozích případech, dosáhne se hodnoty 74 %, což odpovídá výsledkům vlastního dotazníku i průzkumu STEM. Stejně je tomu i u nákupu oblečení při frekvenci jednou měsíčně, kdy takto nakupuje dle agentur Nielsen a ResOLUTION Group (2023) 18 % respondentů; 6 % nakupuje oblečení vícekrát v měsíci a 2 % nenakupují vůbec.

Čtyři pětiny respondentů (80 %; 47 % určitě ano; 33 % spíše ano) považuje oblečení ze second-handů za udržitelnější způsob nákupu. Pouze 11 % zastává opačný názor (9 % spíše ne; 3 %

určitě ne). Z odpovědí dále vyplývá, že 9 % respondentů nemá informace o vyšší udržitelnosti second-handů a nevnímají to za důležité. Zároveň 8 % také nemá informace, ale pokusí se o této problematice zjistit potřebná data.

Graf 2 znázorňuje výsledky faktorů, které negativně ovlivňují nákupní chování respondentů v internetovém obchodě se second-hand oblečením.

Graf 2 Faktory negativně ovlivňující nákupní chování v online second-handech

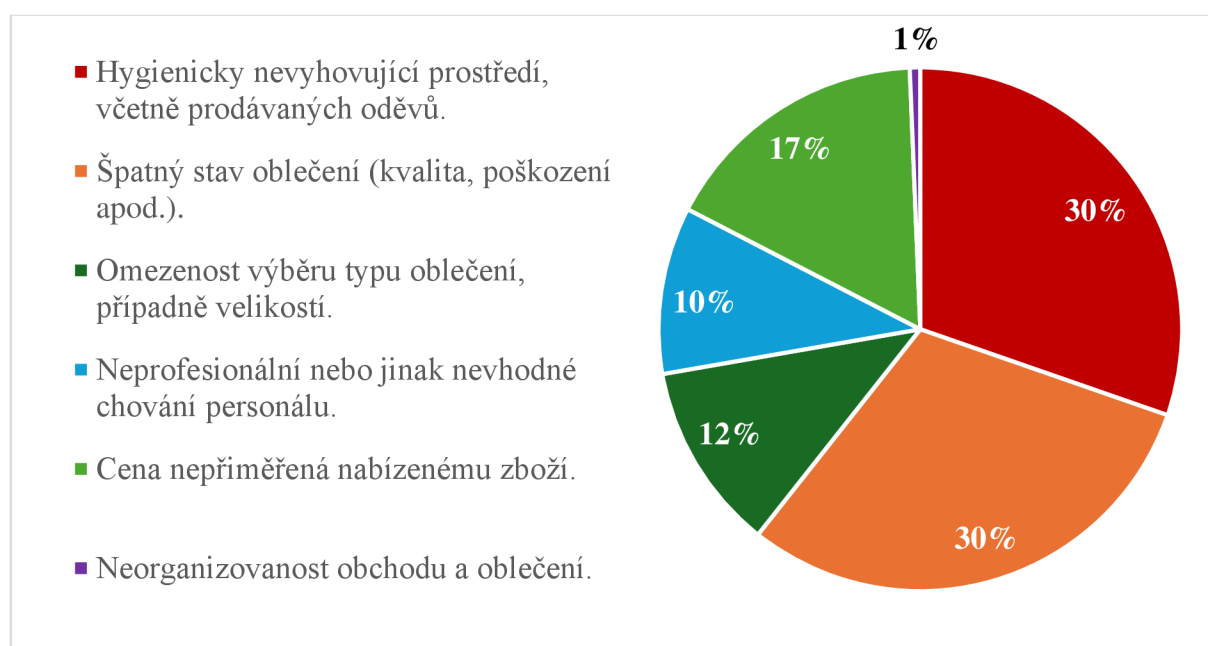


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 2 je patrné, že všechny faktory, které mohou negativně ovlivňovat nákupní chování dotazovaných, jsou téměř rovnocenně zastoupeny. Z celkových odpovědí respondentů vyplývá, že mezi nejdůležitější negativní faktory patří nedůvěryhodnost e-shopu a nemožnost vyzkoušení oblečení před nákupem. Oba faktory jsou zastoupeny rovnocenně. Pro zvýšení důvěryhodnosti lze například doporučit důsledné dodržování legislativy, která udává internetovému obchodu informační povinnost. Nejméně podstatnými faktory jsou nepřehlednost webu včetně dlouhého nákupního procesu a vysoká cena dopravného. Ostatní faktory jako nedodržení hygienických standardů, komplikace s reklamací nebo špatné fotografie na e-shopu jsou zastoupeny zcela srovnatelně, respektive s rozdílem jednoho procentního bodu.

Na grafu 3 jsou zobrazeny zastoupení negativních faktorů spojené s nákupem v kamenných prodejnách second-handů, které vyplývají z vlastního dotazníkové šetření. Zkoumané faktory byly jiné než u internetového second-handu.

Graf 3 Faktory negativně ovlivňující nákupní chování v kamenných second-handech



Zdroj: Vlastní zpracování; vlastní dotazníkové šetření

Hygienicky nevyhovující prostředí prodejny a samotný špatný stav oblečení jsou nejzastoupenějšími faktory, které respondenty ovlivňují. Třetím nejvýznamnějším faktorem je nepřiměřená cena nabízeného zboží. Druhý nejméně důležitý faktor spočívá v omezeném výběru oblečení. Všechny tyto faktory se dají vztahovat i na internetový obchod. Z nabízených faktorů je v nejmenším zastoupení odrazující neprofesionálnost personálu. Pro jednoho z respondentů je důležitým negativním faktorem neorganizovanost obchodu a oblečení (varianta jiné).

3.5.2 Dodavatelé a jejich výběr

Kvalitní struktura dodavatelů je pro každý podnik důležitá. Vzhledem k plánované činnosti – prodeji oblečení a doplňků z druhé ruky bude dodavatelský řetězec specifický, nicméně počet dodavatelů nebude příliš rozsáhlý.

Bylo uvedeno, že firma hodlá provozovat svou činnost pouze prostřednictvím internetového obchodu. Obecně existují tři způsoby provozování a vytváření e-shopů.

První možností je vytvoření e-shopu samostatně. To vyžaduje vysokou odbornost v programování, designu webových stránek a v dalších souvisejících činnostech. Zakladatelé potřebnými odbornými znalostmi nedisponují, proto je tato varianta nepřijatelná. Z důvodu vysoké nákladnosti je pro začínající firmu rovněž nevhodné vytvoření e-shopu tzv. na klíč. Potvrzuje to například nabídka firmy Puxdesing.cz (2024), která nabízí základní e-shop od 250 000 Kč a verzi rozšířenou o možnost propojení se skladovým a účetním systémem od 500 000 Kč.

Pro začínající nebo malou firmu je nelepší volbou využití CMS systémů neboli redakčních systémů. CMS systémy spočívají v tom, že firmy poskytují provozování e-shopu prostřednictvím pronájmu. Klient si tak může vytvořit internetový obchod podle svých představ pomocí šablon v uživatelsky přívětivém prostředí s různými moduly; není tudíž nutná odborná zdatnost v informačně-technologické oblasti. Nejčastěji se služba platí prostřednictvím

předplatného a je pro začínající subjekty cenově dostupná. Hanuš (2024) na internetových stránkách Websio.cz vyhodnotil, že mezi čtyři nejlepší poskytovatele e-shopů patří:

- Upgates.cz;
- Eshop-rychle.cz;
- Shoptet.cz;
- Webnode.com.

Upgates.cz

Poskytovatel e-shopů Upgates.cz (2024) nabízí celkem čtyři platební plány, které se liší svou cenou a některými funkcemi.

Všechny plány poskytovatele Upgates.cz (2024) obsahují 168 funkcí a více než 100 doplňků; zásadní rozdíly jsou v maximálním počtu nabízených produktů na e-shopu, úložného místa, počtů emailů založených na hlavní doméně nebo možné jazykové mutace e-shopu. Ve funkcích jsou obsaženy veškeré potřebné funkcionality spjaté například s designem, marketingem nebo s objednávkovým procesem včetně napojení účetního programu. V doplňcích je například možnost napojení emailové schránky na doménu.

Poskytovatel CMS má na svém webu blog v rámci podpory pro subjekty, kde jsou rady a tipy na provozování e-shopu. E-shop bude možné vytvořit kompletně responzivní, to znamená, že bude plně přístupný na mobilních zařízeních ve stejné kvalitě jako na stolních počítačích.

Pro potřeby začínající firmy a jejímu předmětu podnikání bude dostačující nejlevnější varianta za 450 Kč/měsíc bez DPH 21 %, kde je možné kdykoli plán zvýšit (eventuálně snížit). Při roční platbě umožňuje poskytovatel slevu, tedy měsíčně poplatek činí 413 Kč respektive 4 956 Kč ročně.

Eshop-rychle.cz

Druhým zmíněným poskytovatelem je Eshop-rychle.cz, který nabízí základní tři tarify a variantu sloužící na vyzkoušení – 15 dní zdarma.

Obdobně jako Upgates.cz, tak i Eshop-rychle.cz nabízí výhodnější ceny při platbách na delší časové období; půlroční, roční a dvouleté období (Eshop-rychle.cz, 2024). Prostřední plán *Startup* i svým pojmenováním a funkcemi odpovídá požadavkům pro začínající firmu. Při roční platbě stojí 408 Kč/měsíc bez DPH 21 %, tudíž téměř srovnatelně jako Upgates.cz. Všechny tarify obsahují stejných 23 klíčových funkcí, rozšiřující funkce přibývají s vyšším cenovým tarifem.

Poskytovatel má stejně jako Upages.cz pomocný blog a další návody. Taktéž nabízí možnost poplatit e-shop na míru danému subjektu. Umožňuje propojení s účetním programem. Nabízí oproti Upagetes.cz větší počet e-mailových adres i počet uživatelů, kteří mohou e-shop upravovat.

Shoptet.cz

Dle hodnocení Hanuše (2024) na internetových stránkách Websio.cz je Shoptet.cz nejsilnějším poskytovatelem e-shopů v České republice. Pakliže má být prováděn větší zásah do šablon, není Shoptet.cz nejlepší volbou; tím je dle zdroje Upgates.cz.

Na rozdíl od předchozích poskytovatelů Shoptet.cz (2024) nabízí čtyři platební tarify a jeden je přímo zdarma. I u tohoto poskytovatele je možná sleva při roční a dvouleté platbě; při roční platbě stojí služba 326 Kč měsíčně, místo 340 Kč. Základní verze *Basic*, která by byla též dostačující, je vzhledem k ostatním poskytovatelům nejlevnější, nicméně další tarify už jsou dražší. Shoptet.cz nabízí v základním tarifu stejný počet e-mailů jako Upgates.cz, nicméně počet uživatelů je vyšší.

Webnode.com

Hanuš (2024) na internetových stránkách Websio.cz tvrdí, že největším nedostatkem Webnode.com je jeho nevhodnost pro velké e-shopy. Tato skutečnost může být pro společnost zásadní, neboť v počáteční fázi není očekáván významný rozsah e-shopu, ale v dlouhodobém časovém horizontu by mohl nastat problém s jeho růstem. Webnode.com nabízí tři cenové tarify.

I Webnode.com (2024) nabízí verzi zdarma, která není omezená časem. Částky jsou uvedeny za měsíc, nicméně je možné si službu zaplatit minimálně na jeden rok. Nejlevnější nabízená varianta stojí 249 Kč/měsíc a je výrazně levnější oproti předešlým poskytovatelům a vylepšená *PROFI* (449 Kč) je jen o něco málo dražší než všechny předešlé dostačující varianty. I v nejlevnější variantě je možné vytvořit 20 e-mailových schránek na doménovém jméně.

Čtyři poskytovatelé byli Hanušem (2024) na internetových stránkách Websio.cz vyhodnoceni jako čtyři nejlepší, nicméně existuje mnoho dalších: Shopify, Atomer, SimpleShop a další, které mohou mít své kvality. Po analýze jednotlivých poskytovatelů lze pro společnost doporučit Upgates.cz. Doporučení koresponduje s výběrem internetového zdroje, který poskytovatele taktéž označuje za nejlepšího. I přesto, že služba není ze zmíněných variant nejlevnější, tak nabízí již v základní verzi nejširší škálu funkcí a doplňků v porovnání s ostatními. Je tedy pravděpodobné, že nenastane nutnost dokupovat další doplňky. Bez kvalitního internetového obchodu by společnost nemohla správně vykonávat svou činnost, proto bude poskytovatel e-shopů jedním z klíčových dodavatelů.

S internetovým obchodem souvisí i nákup domény, která se následně páruje na vytvořený e-shop. Doména e-shopu by měla být: *recymetry.cz*. Zejména kvůli ochraně před konkurencí nebo případnou expanzí je vhodné registrovat i domény *recymetry.com* a *recymetry.eu*. Dle správce domény CZ NIC (2024) existuje několik certifikovaných registrátorů, jejichž hodnocení je vyjádřeno procenty (hvězdami). Mezi čtyřmi certifikovanými registrátory se 100% hodnocením jsou:

- KRAXNET s.r.o.;
- ACTIVE 24, s.r.o.;
- WEDOS Internet, a.s.;
- Web4U s.r.o.

Registrátor **KRAXNET s.r.o.** nabízí své služby ve třech tarifech (KRAXNET, 2024); doména „.cz“ stojí ročně 200 Kč, nicméně za tuto cenu není například dostupná telefonická podpora při technických potížích, pouze přes e-mail. Balíček obsahující i telefonickou podporu stojí 699 Kč ročně. Doména „.com“ stojí 400 Kč/rok a doména „.eu“ 550 Kč/rok. Celková částka tří domén za rok: 1 150 Kč.

Dalším certifikovaným registrátorem domén je **ACTIVE 24, s.r.o.** Jak vyplývá z obrázku 7, po ověření dostupnosti domény je umožněn její nákup, respektive registrace.

Obrázek 7 Dostupnost domény *recymetry.cz*



Zdroj: Active24 (2024)

Doména *recymetry.cz* by stála 199 Kč ročně bez DPH 21 % (Active24, 2024). Jiné domény než „.cz“ jsou výrazněji levnější než u prvního registrátora. Doména „.com“ stojí 249 Kč/rok; „.eu“ je dokonce levnější, tedy 169 Kč /rok. Zároveň veškeré příplatkové služby u předešlého registrátora jsou u Active24 součástí běžné ceny. Celková částka tří domén za rok: 617 Kč.

Registrátor **WEDOS Internet, a.s.** nabízí srovnatelné služby jako ACTIVE 24. Ceny jsou nižší, nicméně nabídka je rozdělena na registraci a prodloužení (WEDOS, 2024). Cena se liší kvůli poskytovaným slevám; obvykle je prodloužení dražší. Registrace tří domén na jeden rok stojí celkem: 513 Kč (prodloužení: 580 Kč/rok).

Posledním zkoumaným registrátorem je **Web4U** (2024), který se svou cenovou politikou velmi podobá předchozímu registrátoru. Celková cena této registrace za rok pro tři domény: 524 Kč (prodloužení: 751 Kč).

Na základě nabízených služeb a cen s ohledem na dlouhodobý časový horizont lze doporučit registrátor WEDOS Internet, a.s., případně ACTIVE 24, s.r.o.

Dalším důležitým dodavatelem bude pronajímatel kancelářského prostoru, mobilní operátor poskytující internetové připojení, a také poskytovatel elektrické energie, vodného a stočného. Kromě uvedených budou potřební i další dodavatelé, jako jsou poskytovatelé platební brány, přepravních materiálů (obálek), dopravci a reklamní systémy. Podrobnější členění dodavatelů včetně vyčíslení bude součástí finančního plánu.

Bylo zmíněno, že dodavatelský řetězec bude vzhledem k plánované činnosti specifický. Je to z toho důvodu, že sektor s oblečením a doplňky z druhé ruky je nevyzpytatelný a nelze se plně spolehnout na dodavatelé nabízené zboží. Současně jsou dodavatelské cesty pro oblečení a doplňky podstatným know-how každého second-handu, které by mělo být chráněno, neboť mohou vytvářet konkurenční výhodu.

Společnost *Recymetry* bude získávat zboží nejčastěji:

- z internetových a kamenných bazarů;
- z lokálních, často menších second-handů, které se nacházejí napříč celou Českou republikou;
- z velkoobchodů.

Velkoobchody nabízejí pytle nebo balíky oblečení rozdělené podle kategorií a stavu, avšak často stanovují minimální odběrové množství, například 20 kg (Opatex.cz, 2024). Ceny za jeden kilogram se mohou pohybovat v rozmezí přibližně od 100 Kč do 300 Kč za jeden kilogram v závislosti na kvalitě oblečení. Při ceně 300 Kč za kilogram by balík s hmotností 20 kg stál 6 000 Kč bez DPH 21 %. Tento způsob nákupu nese riziko neúspěchu, protože i přes výběr oblečení podle kvality a možné přítomnosti značek není zaručeno, že bude nakonec vyhovovat prodejci.

Je možné doporučit časově náročnější, ale lépe kontrolovatelnou variantu nákupu oblečení od malých lokálních second-handů. Tento způsob zajistí 100% kontrolu nad výběrem jednotlivých kusů oblečení včetně cenové politiky.

3.5.3 Konkurence

Identifikace konkurence je nezbytným krokem, který musí podnik provést. Konkurence může podnik ohrožovat, ale i inspirovat. Současně analýza konkurence odkrývá tržní situaci. V oblasti second-handů je konkurence značná a díky internetu se také stírá hranice její regionálnosti.

Konkurenční subjekty je možné rozdělit do několika skupin podle způsobu prodeje zboží. Jsou subjekty, které nabízejí své zboží z druhé ruky pouze v kamenných prodejnách. I když mohou disponovat webovými stránkami nebo profily na sociálních sítích, nejsou to přímo internetové obchody; internet používají pouze jako komunikační prostředek. Naopak existují subjekty, které nabízejí své zboží výhradně přes internetový obchod (e-shop), stejně jako plánovaná společnost *Recymetry*. Třetí a pravděpodobně nejčastější skupinou je kombinace prvních dvou,

tedy nabízejí své zboží v kamenných prodejnách i online. Zvláštním typem jsou konkurenti prodávající své zboží přes sociální sítě, především na Instagramu. Posledním typem konkurence jsou online tržiště jako je *Vinted*, kde mohou lidé prodávat své vlastní (nejen) oblečení.

Textile House

Textile House je síť kamenných prodejen second-handů. S ohledem na povahu podnikání nelze považovat kamenné prodejny za hlavní konkurenty. Přesto zůstávají důležitou součástí trhu a nesmí se opomíjet. V Praze je provozováno 12 prodejen a několik i v dalších českých městech (Textil House, 2020). I přes to, že Textile House nenabízí své zboží online, provozuje aktivní internetové stránky a instagramový účet; slouží jako prostředky komunikace. Konkurence, kterou představuje Textile House, vyplývá zejména z rozsáhlé sítě prodejen.

Malé černé

Společnost *Malé černé* (2022) nabízí své zboží na e-shopu, tak i ve dvou kamenných prodejnách v Praze. Jedna je zaměřena na dámský sortiment a druhá na pánský (Malé černé.cz, 2022). Ve svém sortimentu nabízejí oblečení i doplňky. Specializují se především na prémiové nesyntetické materiály – kašmír, hedvábí, vlna a další. Na svém e-shopu skutečně dbají na prémiové materiály. V galerii produktů mají většinou barevné štítky označující materiál, takže zákazníci před kliknutím na produkt vědí, jaký materiál je použit. Kvalita materiálů má většinou přímý vliv na cenu. Cena se nejčastěji pohybuje v řádu vyšších stovek Kč, případně i jednotek tisíců Kč za jednotlivé kusy oděvů. Průměrná cena nejběžnějšího zboží je přibližně 1 100 Kč za jeden kus oděvu.

Součástí sortimentu jsou i doplňky jako kabelky, obuv, šátky a další, které rovněž spadají do luxusnější kategorie nabízeného zboží. Vyskytují se zde nejvíce kožené a hedvábné produkty nebo prestižní značky jako je například Hermès nebo Armani Jeans.

1981

Podobně jako u společnosti *Malé černé*, tak i second-hand *1981* prodává skrze e-shop a svojí kamennou prodejnu v Praze (1981, 2020). Nicméně podoba sortimentu se liší, je zaměřený na více trendové oděvy a je zde kladen vyšší důraz na značku. Zásadním rozdílem od předešlého konkurenta je tzv. kolekce *Reborn*, která spočívá v přetváření poškozeného oblečení v nové, jedná se o upcyclované oblečení (1981, 2020). Jedná se o zásadní konkurenční výhodu, protože umožňuje podniku nabízet skutečně jedinečné produkty. Průměrná cena nabízeného zboží je přibližně 467 Kč za jeden kus oblečení. Do průměrné ceny není zahrnováno oblečení z kolekce *Reborn*, která je oproti jinému nabízenému zboží výrazně dražší; většinou 1 499 Kč za kus.

Pohel Úhledu

Konkurent Pohel Úhledu je hybridním second-handem z pohledu způsobu, jakým prodává své zboží. Nabízejí jej na svém e-shopu i na svém Instagramu pomocí „příběhů“. Podobně jako konkurent *1981* vytváří tzv. upcyclované oblečení (Pohel Úhledu, 2023). Zároveň podnik prodává ve stálém sortimentu i nové ručně šité oblečení. Ceny produktů jsou podobné jako u *1981*. Zásadním rozdílem je striktní zaměření na ženskou klientelu. Nabídka zahrnuje širokou škálu šatů vhodných pro různé události včetně svatby.

Nabízené oděvy jsou prezentované v kolekcích, čímž umožňují zákaznicím přehlednější výběr (Pohel Úhledu, 2023). Obecně je pozornost věnována trendovému a hezkému oblečení, výběr materiálů není tak zásadním kritériem jako u *Malé černé*. Průměrná cena zboží včetně slev je 613 Kč za kus.

Instagramový účet revamped_cz

Konkurentů působících pouze na sociální síti Instagram je celá řada. Nabízejí různé typy oblečení různých kvalit. Jedním z konkurentů je instagramový účet @revamped_cz, který disponuje s téměř 7 000 sledujícími.

Na instagramovém účtu jsou uloženy „příběhy“, ve kterých jsou reference zákazníků a návod, jak nakupovat (Instagram, 2024). Tento návod lze velmi omezeně považovat za obchodní podmínky. Je zde uvedený způsob dopravy, platby a číslo účtu. Na instagramovém účtu chybí informace jako identifikační číslo podnikatele (IČ) nebo přesná adresa. Kontaktovat je možné pouze skrze soukromou zprávu v aplikaci Instagramu. V popisu účtu je odkaz na instagramový účet Jany Mašínové, která za prodejem stojí. Průměrná cena zboží je přibližně 690 Kč.

Obdobným způsobem funguje většina instagramových second-handů, které kvůli tomu nepůsobí příliš věrohodně, i když svou aktivitu mohou provozovat dlouhodobě.

Konkurentů je v odvětví second-handů celá řada. Nebyly zohledňovány second-handly prodávající výhradně dětské oblečení nebo oděvy průměrné nebo nízké kvality a neodpovídají cenové politice. Levné second-handly obecně zastávají část trhu, která obsahuje širší zastoupení konkurentů než u výběrových second-handů.

3.5.4 Porterův model pěti sil

Z teoreticko-metodologické části vyplynulo, že pro analýzu tržního mikroprostředí je vhodné použít Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na zákazníky, konkurenci a dodavatele. V této podkapitole budou jednotlivé složky shrnuty a zasazeny do kontextu Porterova modelu.

Zákazníci jsou klíčoví pro úspěšnost podniku. Z vlastního dotazníkové šetření podloženého výzkumy agentur vyplynulo, že u lidí stále převládá zájem nakupovat oblečení v kamenných prodejnách. Také ale existuje značná skupina osob, které na internetu nakupují. Skutečnost doplňují data z ČSÚ (2021b), ze kterých vyplývá, že v částce do 2 500 Kč nejčastěji na internetu nakupují lidé ve věkovém rozmezí 16–24 let a 45–54 let. Věkové skupiny současně korespondují s vlastním dotazníkovým šetření. Podnik hodlá cílit výhradně na ženy. Plánované cílení podkládá i výzkum agentur Nielsen a ResOLUTION Group (2023), kde 35 % žen preferuje nákup oblečení online oproti 19 % mužů.

Dodavatelé jsou pro podnik zásadní a s ohledem na plánovanou činnost podniku je dodavatelský řetězec specifický. Z jejich analýzy vyplývá, že dodavatelé, kteří poskytují služby jako e-shop nebo domény, jsou stálými, zatímco dodavatelé přímo spojení s podnikatelskou činností podniku jsou nestabilní, protože není možné zaručit konzistentní kvalitu nebo kontinuitu dodávaného zboží.

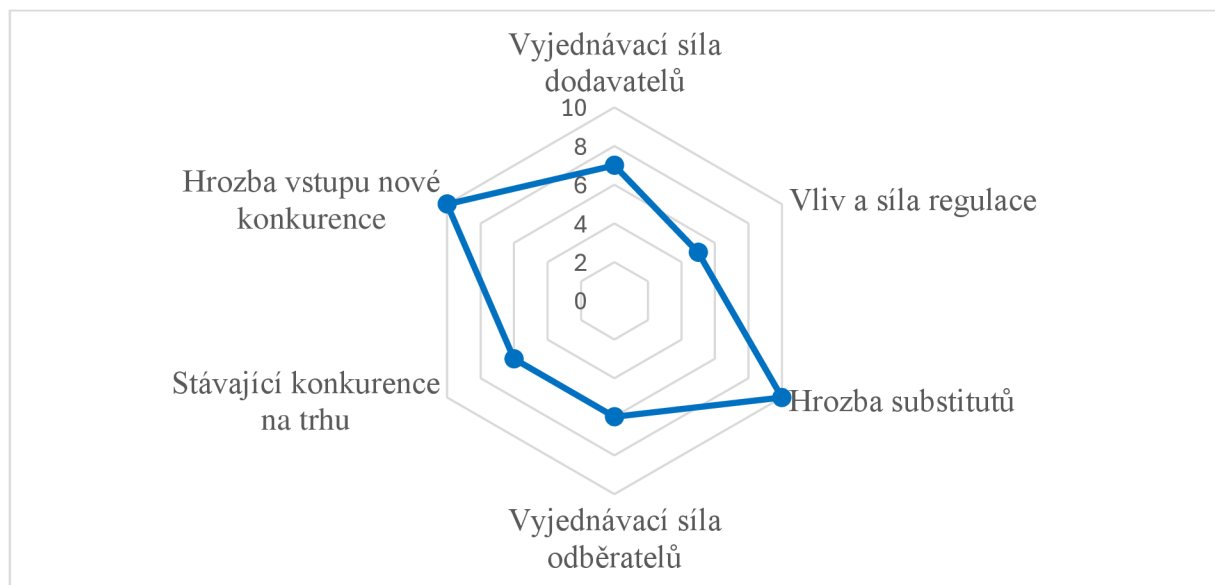
Obecně je tržní prostředí second-handů velmi konkurenční. Byli zkoumáni pouze konkurenti, kteří svou činnost provozují na vysoké úrovni, nabízejí z různých hledisek výjimečné zboží a stávají se tak přímou konkurencí.

Nový vstup na trh second-handů není ze své podstaty komplikovaný. Zejména konkurenti provozující činnost prostřednictvím sociálních sítí mohou být z této perspektivy značně ohrožujícími subjekty. Ohrožení je způsobeno tím, že tito prodejci nemají žádné další náklady spojené s provozem e-shopu a správa účtů na sociálních sítích není komplikovaná.

Zastoupení substitutů je v odvětví oděvnictví výrazné. Pokud zákazník vyhodnotí, že prémiový second-hand je drahý nebo pokud mu styl nákupu nevyhovuje a bude potřebovat pouze ošacení, má dvě možnosti. Je možná vlastní výroba oděvů nebo nákup v běžných velkých řetězcích, které často nabízejí oděvy za nižší ceny. Oděvy z řetězců mohou vykazovat nižší kvalitu (materiály, zpracování apod.).

K ilustraci Porterova modelu pěti sil bude použit sektorový šestiúhelník, který k modelu navíc zahrnuje vliv a sílu regulace. Síla jednotlivých složek je znázorněna na grafu 4.

Graf 4 Sektorový šestiúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování

Do grafu 4 byly naneseny jednotlivé složky podle škály 0–10. Faktor je nejsilnější, pokud dosahuje hodnoty 10. Z šestiúhelníku vyplývá, že nejsilnější je hrozba vstupu nových konkurentů, která pramení zejména z konkurentů působících na sociálních sítích. Stejně je ohodnocena i hrozba substitutů, která je zapříčiněna především velkými řetězci prodávající relativně levnou módu.

Na některých dodavatelích bude podnik závislý a nebude snadné je v krátkém období nahradit (např. poskytovatel e-shopu), nicméně jsou dodavatelé, které nebude obtížné nahradit. V návaznosti na klíčovost jednotlivých dodavatelů je stanovena hodnota 7. I když vyplynulo, že konkurence je v odvětví výrazná, přímá konkurence není z hlediska počtu ani síly srovnatelná s obecnou, proto je její hodnota na bodu 6. Stejně je ohodnocena i vyjednávací síla odběratelů (zákazníků). Na střední hodnotě je vliv a síla regulace, která jak vyplynulo z teoretického výkladu, souvisí s analýzou makroprostředí. Podnik je povinen respektovat aktuální legislativní požadavky, avšak se spíše jedná o standardní právní normy než o specifické regulace.

3.6 Personální zajištění

Zabezpečení veškerých činností nově vznikající organizace *Recymetry* nebude vyžadovat najímání zaměstnanců; jedinými pracovníky společnosti budou její zakladatelé. Aby mohly být potřebné činnosti efektivně plněny, je třeba jasně stanovit role a funkce pracovníků (zakladatelů); tj. náplň práce.

Náplň práce bude rozdělena dle schopností a osobnostních charakteristik zakladatelů. Zakladatelé přesto budou klíčové oblasti podniku sdílet a podílet se na nich společně. Mezi ně patří plánování a rozhodování na strategických úrovních. Další sdílenou oblastí bude finanční řízení a vedení účetnictví. Ostatní oblasti a činnosti vykonávané samostatně mohou mezi sebou konzultovat a diskutovat. Tím se zajistí soulad mezi vykonávanou činností a cíli podniku.

Karel Kunc bude zodpovědný za technickou správu e-shopu, administrativu sociálních sítí a převezme úlohu při vedení většiny marketingových aktivit, včetně propagace a analýzy dat. Činnosti korespondují s vysokoškolským studijním zaměřením zakladatele – technologie v marketingu. Dále má zkušenosti s vedením kampaně v reklamním systému Sklik.

Tereza Tůmová se zaměří na zákaznický servis a komunikaci s dodavatelským řetězcem. Bude zodpovědná za kompletní přípravu produktů určených k prodeji – fotografie, kontrola kvality, popisy a další, včetně zpracování objednávek a logistiky. Zakladatelka disponuje patřičným know-how v módním odvětví s důrazem na udržitelnost.

Se zakladateli a budoucí společností *Recymetry s.r.o.* bude uzavřena dohoda o provedení práce, kterou upravuje zákon č. 262/2006 Sb.; jedná se o dohodu o práci konanou mimo pracovní poměr. Zákon v § 75, odst. 1 uvádí, že rozsah práce v rámci této dohody nesmí přesahovat 300 hodin v kalendářním roce. Pakliže bude pracovní čas rovnoměrně rozložen mezi 12 kalendářních měsíců, tak pracovník bude pracovat 25 hodin měsíčně, to odpovídá přibližně 6 hodinám týdně.

3.7 Marketingový mix

Pro účely zpracování marketingového plánu je potřebná realizace marketingového výzkumu. Součástí práce bylo zpracováno vlastní dotazníkové šetření, které nemůže svým zpracováním reprezentovat plnohodnotný marketingový výzkum, nicméně proto jsou výsledky doplňovány o sekundární data. Zákazníci byli vyhodnocováni z pohledu Porterova modelu pěti sil.

V marketingovém plánu budou již přímo definováni cíloví zákazníci a bude vysvětleno, na jaký segment se organizace bude zaměřovat. Součástí bude i určení cílů podle metody SMART (viz teoreticko-metodologická část práce) a to včetně marketingových a propagačních nástrojů, které napomohou dosáhnout stanovených cílů.

Cíl podle metody SMART

Prvním prvkem metody SMART je určení specifického cíle. Pro začínající organizaci je klíčové, aby se dostala do širšího povědomí potencionálních zákazníků. Bez dostatečného povědomí o prodeji nebude existovat poptávka po jeho zboží. Cílem podniku bude dosáhnout viditelnosti na trhu a stát se etablovaným prodejcem, který si zajistí svou pozici na trhu.

Druhým prvkem, který by měl cíl splňovat, je jeho měřitelnost. Vzhledem k tomu, že činnost podniku bude prováděna výhradně prostřednictvím internetu, je možné stanovit měřitelnost cíle v online metrikách. Podnik bude vlastnit instagramový účet a cílem bude dosažení 5 000 sledujících.

Cíl musí být akceptovatelný všemi, kteří se budou podílet na jeho naplňování. Z personálního zajištění vyplynulo, že jedinými pracovníky budou sami zakladatelé. Ti budou vytvářet strategické plánování včetně jeho naplnění, tudíž akceptování nastavovaného cíle je přirozeným průběhem procesu.

Aby mělo smysl cíl realizovat, měl by být realistický. V analýze konkurence bylo identifikováno významné zastoupení konkurenčních subjektů, kteří provozují své podnikání prostřednictvím sociálních sítí, zejména na platformě Instagram. Sociální síť je svou povahou vhodná na vizuální prezentaci a navázání vztahů se zákazníky. Většina významnějších konkurentů disponuje na svém instagramovém účtu s počty sledujících v rozmezí 3 000 až 10 000. Proto by dosažení 5 000 sledujících měl být realistický cíl.

Časové ohraničení cíle slouží k monitorování pokroku a jeho (ne)naplňování v daném časovém rámci. Cíl by měl být splněn do jednoho roku.

Marketingový mix 4P

Marketingový mix, jak vyplynulo z teoreticko-metodologické části práce, se skládá z produktu, ceny, distribuce a propagace.

Produkt je blíže popsán v představení produktu v počáteční části podnikatelského plánu. Spotřební zboží v podobě oblečení a doplňků z druhé ruky bude nabízeno s důrazem na kvalitní materiály v dobrém stavu. Materiálové složení produktů bude v souladu s legislativou transparentně uváděno. Nabízený sortiment bude prostřednictvím e-shopu rozdělován podle druhů, jako například bundy, košile, trika, halenky, kalhoty, krátké kalhoty, sukně, šaty atd.

Cena musí reflektovat tržní situaci a současně uspokojovat náklady prodejci včetně marže. Cena jednotlivých položek bude záviset na stavu konkrétního kusu oblečení nebo doplňku a použitého materiálu (například hedvábí a kašmír budou mít vyšší prodejní cenu než bavlna), stejně jako na značce výrobku (čím prestižnější značka, tím vyšší cena), přičemž tyto faktory budou brány v potaz při stanovení výsledné ceny. Nicméně průměrná cena pro účely finančního plánu bude stanovena z průměru průměrných cen konkurence. Součástí nabídky mohou být i slevy, zejména v případě, že některé kusy oblečení budou zůstávat dlouhodobě neprodané (déle než měsíc). Sleva by ponižovala marži.

Distribuce

V současné době není plánováno provozování kamenné prodejny, tudíž prodej bude realizován pouze skrze internetový obchod (e-shop). Zboží bude distribuováno zákazníkům v odpovídajícím přepravním materiálu. Většinou však v papírových obálcích se štítky s potřebnými kontaktními údaji zákazníka. Papírová obálka bude ve většině případů zvolena z důvodů vlastní nekomplikované recyklace a nákladové položky. Pro odeslání zboží bude využíváno třetích stran – dopravců, např. Česká pošta, nebo Zásilkovna.

Propagace

I pro naplnění stanového cíle bude důležitá propagace. Protože podnik svou činnost bude provozovat v internetovém prostředí, tak se i propagace bude vytvářet online. Podnik má k dispozici několik kanálů, kde může svou činnost inzerovat. Jednou z možností je princip reklamy pay per click (PPC); platba za proklik na reklamu. V této oblasti jsou významnými poskytovateli společnosti Google a Seznam. Může se vytvářet reklama přímo ve výsledcích vyhledávačů nebo například bannery. Dalším typem reklamy je platba za tisíc zhlédnutí/zobrazení. Tento typ reklamy se používá zejména na videa nebo na rozsáhlé bannery, které na internetové stránce zabírají její velkou část, například celé pozadí. Zejména z důvodů, že jeden ze zakladatelů má zkušenost s vedením kampaně v reklamním systému Sklik, bude v počátku organizace provozovat řešení Seznamu v reklamním systému Sklik.

Dalším plánovaným kanálem bude sociální síť Instagram, kde je taktéž umožněno inzerovat produkty nebo značku. Společnost eVisions Advertising (2021) na svých internetových stránkách uvádí, že průměrná cena za jeden proklik je v rozmezí od 4 do 47 Kč. Dále je dle zdroje cena za tisíc zhlédnutí přibližně 118 Kč a radí, že pro začátečníky je vhodné nastavovat rozpočet dané kampaně na nižší částky. Při předpokladu průměrné ceny z rozmezí, by průměrná cena za proklik činila 26 Kč, přičemž lze očekávat, že cena bude spíše nižší. Za 500 Kč by pomocí prokliků na účet Instagramu nebo e-shopu bylo přilákáno přibližně 19 lidí, zatímco reklama by oslovila přibližně 4 000 lidí. Kampaně je potřeba průběžně testovat, zkoumat a vyhodnocovat vývoj cen za proklik nebo shlédnutí, tudíž nelze přesně vyhodnotit jejich budoucí úspěšnost.

Zmíněný způsob propagace umožňuje vyhodnocovat výsledky okamžitě. Pro každý propagační kanál zvlášť bude stanoven měsíční limit 1 000 Kč, na kterých se bude testovat jejich efektivnost.

Pro účely segmentace zákazníků může posloužit vytvoření **person**, které budou vycházet z výše uvedených informací a výsledků. Persony pomohou podniku lépe porozumět svým (potencionálním) zákazníkům a díky tomu lépe oslovit cílovou skupinu. Budou vytvořeny dvě persony; dvě ženy.

První personou je Lenka. Lence je 20 let, žije v Praze s rodiči a studuje na vysoké škole se zaměřením na ekonomiku a podnikání. Dvakrát do týdne si brigádně přivydělává jako účetní. Její čistý příjem je pohyblivý podle odpracovaného času, ale zpravidla do 6 000 Kč. Ve svém volném čase jezdí s partnerem na výlety po České republice, sleduje své oblíbené seriály a je aktivní na sociální síti Instagram. Zajímá se o udržitelnost a aktivně se distancuje od fast-fashion konceptu. Současně projevuje zájem o módu a přeje si se vkusně a kvalitně oblékat, ať už jde o školní či pracovní prostředí. Tento problém řeší prostřednictvím podpory malých udržitelných výrobců oděvů, ale kvůli své finanční situaci není schopna takto významněji nakupovat. Jako řešení své situace objevila možnost nakupovat v second-handech; jsou pro ni důležité kvalitní materiály, jako je vlna, kašmír a hedvábí i precizní zpracování oděvů.

Druhou personou je Marie. Marii je 50 let a je vdaná. Její děti už jsou dospělé a soběstačné. Žije mimo hlavní město, nicméně do Prahy každý den svým automobilem dojíždí za prací. Pracuje v kanceláři a její průměrný měsíční čistý příjem činí 30 000 Kč. O náklady na vedení domácnosti se dělí s manželem, přesto kvůli vysoké inflaci a zvýšení cen energií v posledních dvou letech musí více šetřit. Vzhledem k tomu, že denně dojíždí do zaměstnání, upřednostňuje pohodlné a dobře padnoucí oblečení. Klade důraz na vkusný a reprezentativní vzhled. Navštěvování obchodů omezuje z nedostatku času a ze zkušenosti, že požadované oblečení není vždy k dispozici nebo jsou příliš finančně náročné. Je aktivní i na sociálních sítích, kde sleduje své známé a další účty zaměřené na módu a další zájmové oblasti.

3.8 Finanční plán

Finanční plán je stěžejním ukazatelem životaschopnosti celého podnikatelského záměru. Podrobně zanalyzuje počáteční výdaje spojené se založením společnosti s ručením omezeným. Bude zahrnovat rozklad počátečních výdajů nezbytných pro zahájení podnikání. Součástí plánu bude zahajovací rozvaha, ze které vyplyne základní kapitál vložený zakladateli.

Odhady tržeb budou zpracovány ve třech provedeních: v realistické, optimistické a pesimistické variantě. Z provozních měsíčních nákladů a odhadů tržeb bude zpracován hospodářský výsledek za jeden měsíc a celý rok. Bude vypočítán i bod zvratu představující nutné množství prodaného zboží nutných pro zabezpečení veškerých nákladů. Celý finanční plán bude uzavřen shrnutím a vyhodnocením jednotlivých variant společně s bodem zvratu, dobou návratnosti a cash flow.

3.8.1 Počáteční výdaje

S každou začínající společností jsou spjaty počáteční výdaje. Tyto výdaje budou rozděleny do dvou rovin. První rovinu vyjadřuje tabulka 2, kde je výčet jednotlivých výdajů spojených se samotným založením společnosti s ručením omezeným.

Tabulka 2 Výdaje spojené se založením společnosti

Položky výdajů	Částka
Notářský zápis o založení společnosti, zakladatelská smlouva	4 840 Kč
Notářský zápis o doložení všech potřebných dokumentů	1 460 Kč
Zápis notářem do OR	610 Kč
Soudní poplatek za zápis	2 700 Kč
Živnostenský poplatek za oprávnění k podnikání	1 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů	200 Kč
Souhlas s umístěním sídla, ověření podpisu	150 Kč
Celkem	10 960 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím: Zakladači (2024), Czechpoint (2016), Česká pošta (2023)

První čtyři položky v tabulce 2 jsou založeny na informacích z webových stránek Zakladači (2024). Firma nabízí začínajícím podnikatelům pomoc s administrativou spojenou s jednotlivými úkony založení. Dalším krokem při zakládání společnosti je získání výpisu z rejstříku trestů. Podle informací na webových stránkách Czechpointu (2016) je za výpis z rejstříku trestů účtován správní poplatek ve výši 100 Kč. Společnost budou zakládat dva zakladatelé, proto je v tabulce částka 200 Kč. Poslední položkou je ověření podpisů u souhlasu s umístěním sídla společnosti. Každé ověření podpisu dle ceníku České pošty (2023) stojí 50 Kč (dva zakladatelé a majitel prostoru). Celkové výdaje na založení společnosti činí 10 960 Kč.

Druhou rovinou počátečních výdajů jsou výdaje spjaté s činností společnosti. Jednotlivé položky jsou vyčísleny v tabulce 3.

Tabulka 3 Počáteční výdaje před zahájením podnikání

Položky výdajů	Částka
Účetní software	13 000 Kč
Fotoaparát	5 000 Kč
Notebook	8 000 Kč
Potřeby k žehlení	1 000 Kč
Nákup zboží	2 000 Kč
Pronájem e-shopu + registrace domén na 1 rok	5 500 Kč
Celkem	34 500 Kč

Zdroje: Vlastní zpracování

Aby mohl podnik od samého počátku plnohodnotně provozovat svou činnost, je nutné pořídit a zaplatit jednotlivé položky v tabulce 3. Ze zákona č. 563/1991 Sb., § 4, odst. 1 vyplývá, že účetní jednotky (popsané v § 1 odst. 2 písm. a): „*jsou povinny vést účetnictví ode dne svého vzniku až do dne svého zániku*“. Účetní software je tedy nezbytnou součástí podniku.

Činnost podniku bude, jak už bylo zmíněno, provozována výhradně přes internetový obchod. Proto je součástí počátečních výdajů roční platba za pronájem provozování e-shopu a registrace domén. Blíže byl poskytovatel e-shopu a registrátor domén popsán v analýze dodavatelů. Aby mohl podnik e-shop provozovat, musí vlastnit počítač, respektive notebook. Fotoaparát je potřebný pro zajištění kvalitních fotografií zboží, podle kterých budou zákazníci na e-shopu nakupovat. Součástí počátečních výdajů v tabulce 3 je i nákup zboží neboli zásob. Oblečení bude často vyžadovat dodatečnou péči před prodejem, zejména vyžehlení, aby byla na

fotografiích patrná jeho struktura a střih. V potřebách k žehlení je zahrnuta žehlička a žehlicí prkno. Počáteční výdaje před zahájením podnikání činí celkově 34 500 Kč.

Celkové počáteční výdaje jsou shrnuty v tabulce 4.

Tabulka 4 Celkové počáteční výdaje

Položky výdajů	Částka
Založení společnosti	10 960 Kč
Počáteční výdaje před zahájením podnikání	34 500 Kč
Rezerva	10 000 Kč
Celkem	55 460 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

K výdajům na založení společnosti a počátečním výdajům je přičtena rezerva zajišťující vyšší finanční jistotu v případě nepredikovatelných nákladů nebo událostí. Celkové počáteční výdaje se rovnají 55 460 Kč.

3.8.2 Zahajovací rozvaha

V počátku podnikání se sestavuje zahajovací rozvaha. Skládá se ze dvou stran: *aktiva* a *pasiva*. Tabulka 5 zobrazuje kompletní zahajovací rozvahu společnosti *Recymetry s.r.o.* se všemi náležitostmi.

Tabulka 5 Zahajovací rozvaha Recymetry s.r.o. k 1. 1. 2025 (v Kč)

<i>Aktiva</i>		<i>Pasiva</i>	
Dlouhodobý majetek	0 Kč	Vlastní kapitál	
		Základní kapitál	60 000 Kč
Oběžný majetek		Cizí zdroje	0 Kč
Peněžní prostředky na BÚ	60 000 Kč		
Aktiva celkem	60 000 Kč	Pasiva celkem	60 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Oba zakladatelé vloží na bankovní účet částku 30 000 Kč jako základní kapitál společnosti. To znamená, že jejich podíly budou rovnocenné a celkový základní kapitál bude činit 60 000 Kč. Dle bilančního pravidla se musí aktiva rovnat pasivům (ČBA, 2024).

Počáteční výdaje byly stanoveny částkou 55 460 Kč, tudíž základní kapitál společnosti je dostatečný a nebude potřeba využití cizích zdrojů.

3.8.3 Odhad tržeb

Odhad tržeb je další součástí finančního plánu. Z teoretické části vyplynulo, že se zpracovává ve třech variantách: realistické, optimistické a pesimistické.

Pro stanovení tržeb je důležitá cena prodávaného zboží. Průměrná cena za jeden kus oblečení byla vyvozena jako průměr z průměrných cen přímé konkurence (*1981, Malé černé, Pohel Úhledu, Revamped.cz*). Po zaokrouhlení vychází průměrná prodejní cena na 700 Kč. V tabulce 6 je zpracován propočet tržeb za jeden týden, měsíc a rok.

Tabulka 6 Realistický odhad tržeb

Období	Počet prodaného zboží	Tržby
Týden	18 kusů	12 600 Kč
Měsíc	72 kusů	50 400 Kč
Rok	864 kusů	604 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Týdenní počet prodaného zboží pramení ze zkušenosti, jakým způsobem prodávají online second-handý. Konkrétně byl směrodatný konkurent *Malé černé*, který na svém instagramovém profilu provozuje tzv. dropy. Drop je v oblasti second-handů běžně používaný termín a znamená zveřejnění a ohlášení určitého počtu nově nabízeného oblečení. Konkurent dropy zveřejňuje prostřednictvím běžných příspěvků nebo „příběhů“. Průměrně provozuje dva dropy týdně, přičemž jeden drop obsahuje průměrně 9–10 kusů oblečení. Lze očekávat, že celkově prodá týdně v průměru 18–20 kusů. Pro výpočet tržeb byla vybrána spodní hranice prodaného zboží; 18 kusů týdně. Odhadovaný počet prodaného zboží je 72 kusů měsíčně; 864 kusů ročně.

Druhým odhadem tržeb je optimistický scénář navýšený o 40 % z realistického. Je prezentován v tabulce 7 a opětovně propočítán pro týden, měsíc a rok.

Tabulka 7 Optimistický odhad tržeb

Období	Počet prodaného zboží	Tržby
Týden	25 kusů	17 640 Kč
Měsíc	101 kusů	70 560 Kč
Rok	1 210 kusů	846 720 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Navýšení optimistického odhadu o 40 % vychází z tržní situace. Konkurent *Pohel Úhledu* patří mezi nejvýznamnější prodejce s ohledem na počet nově zveřejňovaných kolekcí (dropů). Celkově ve třech dropech nabízí průměrně 30 kusů oděvů týdně. Realistický odhad 18 kusů je o 40 % méně než konkurenčních 30 kusů. Výsledný týdenní počet není plně srovnatelný s počtem konkurence, protože se procento počítá z jiného základu. Nicméně i tak navýšení stále reflektuje tržní situaci. Tržby jsou taktéž zvýšeny o 40 % z původního realistického odhadu.

Posledním odhadem tržeb je pesimistický. Propočet zachycuje tabulka 8.

Tabulka 8 Pesimistický odhad tržeb

Období	Počet prodaných kusů	Tržby
Týden	11 kusů	7 560 Kč
Měsíc	43 kusů	30 240 Kč
Rok	518 kusů	362 880 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistický odhad tržeb byl navýšen o 40 % z realistického scénáře. Naopak pesimistický bude o 40 % snížen. Měsíční tržby u pesimistického odhadu činí 30 240 Kč; roční 362 880 Kč.

3.8.4 Provozní měsíční náklady

Provozní náklady tvoří nedílnou součást každého podniku. Jednotlivé náklady v tabulce 9 jsou za jeden měsíc a byly rozděleny na variabilní a fixní. Následně je vypočítán jejich součet.

Tabulka 9 Provozní měsíční náklady

Druh nákladů	Položky	Částka
Variabilní náklady	Náklady na prodané zboží	8 424 Kč
	Platební brána	526 Kč
	VN celkem	8 950 Kč
Fixní náklady	Služby (internet, sídlo)	600 Kč
	Marketingové náklady	2 000 Kč
	Nájemné kanceláře	3 000 Kč
	Energie a voda	500 Kč
	Osobní náklady	14 000 Kč
	Ostatní provozní náklady	3 621 Kč
	FN celkem	23 721 Kč
Celkové náklady		32 671 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Variabilní náklady jsou počítány z realistického odhadu tržeb. Byla stanovena marže 600 %, tudíž náklady na jednotku zboží jsou po zaokrouhlení 117 Kč. V této částce jsou zahrnuty náklady na samotné pořízení a očištění zboží společně s obalovým materiálem. Při měsíčním prodeji 72 kusů jsou celkové náklady na prodané zboží 8 424 Kč. Platební brána je taktéž variabilním nákladem, neboť poskytovatel Comgate (2024) si účtuje 0,9 % + 1 Kč z každé platby. Při ceně 700 Kč je to 7,3 Kč. Celkem 526 Kč. Celkové variabilní náklady jsou 8 950 Kč.

Fixní náklady jsou oproti variabilním obsáhlejší. Marketingové náklady vyplývají z marketingového plánu. Pro stanovení ceny nájemného byla využita nabídka inzerovaná na portálu Sreality.cz (2024), která zahrnuje pronájem kanceláře o rozloze 15 m². Kancelář se nachází na Praze 10 – Dolní Měcholupy v ulici Ke Kablu. Nákladová položka 500 Kč za energie a vodu je zřejmá ze zveřejněného inzerátu, který ji stanovuje.

Osobní náklady vytváří pro podnik významnou položku. Proto se bude odvíjet hodinová sazba od průměrné měsíční hrubé mzdy, která dle ČSÚ (2024d) vychází 46 013 Kč. Z průměrné hrubé mzdy vyplývá hodinová sazba 287,58 Kč. Pro účely odměny bude sazba zaokrouhlena dolů na celé desítky korun: 280 Kč. Pro oba pracovníky (zakladatele) bude měsíční odměna plynoucí z dohody o provedení práce 7 000 Kč. Osobní náklady budou celkem 14 000 Kč.

Ostatní provozní náklady souvisí s jednou dvanáctinou veškerých počátečních výdajů, pouze nejsou započítané výdaje na nákup zboží (2 000 Kč). Fixní náklady jsou celkem 23 721 Kč a celkové náklady jsou 32 671 Kč.

3.8.5 Výsledek hospodaření a bod zvratu

Výsledek hospodaření je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými provozními náklady. Bude se projevovat ve třech podobách stejně jako odhady tržeb. Náklady na prodané zboží se budou lišit v závislosti na počtu prodaných kusů ve všech scénářích. Stejně se bude měnit náklad na platební bránu v položce ostatních služeb. Fixní náklady zůstávají konstantní bez ohledu na produkci (prodej). Výnosy se liší v závislosti na prodaném množství zboží.

Tabulka 14 v příloze 4 zachycuje realistický provozní výsledek hospodaření. Podle odhadu dosahují měsíční tržby částky 50 400 Kč, zatímco provozní náklady činí 32 671 Kč. Roční provozní hospodářský výsledek pak dosahuje částky 212 748 Kč.

Tabulka 15 z přílohy 4 prezentuje optimistický provozní hospodářský výsledek. Měsíční náklady na prodané zboží odpovídají optimistickému množství prodaných kusů, což je součin jednotkového nákladu 117 Kč a 101 kusů. Náklady na platební bránu jsou taktéž ovlivněny výší tržeb. Celkový měsíční optimistický výsledek hospodaření činí 34 285 Kč a roční 411 420 Kč.

Naopak tabulka 16 reflektuje pesimistickou variantu. U optimistické varianty byly ovlivněny variabilní náklady počtem prodaného zboží. U pesimistické varianty jsou tyto náklady poníženy. Celkový roční hospodářský výsledek je 14 088 Kč.

Pro podnik je důležitý bod zvratu, který udává, od jakého počtu prodaného zboží začíná firma generovat zisk. Ze vzorce, který byl popsán v teoreticko-metodologické části, vyplývá výpočet bodu zvratu. Fixní náklady činí 23 721 Kč, prodejní cena je 700 Kč a variabilní náklady na jednotku 124 Kč. Z výpočtu vyplývá, že bod zvratu nastává při prodeji 41 kusů. Podnik musí každý měsíc prodat minimálně 41 kusů oblečení, aby byly pokryty veškeré náklady. Každý další prodaný kus oděvu bude vytvářet zisk.

U pesimistické varianty, která uvažuje odhad 43 prodaných kusů měsíčně, vzniká v návaznosti na bod zvratu stále zisk. To znamená, že celý podnikatelský záměr nebude ani v pesimistické variantě ztrátový.

Doba návratnosti (stanovená z výsledku hospodaření po zdanění) činí 4,3 měsíců. U optimistické varianty je doba návratnosti 2,2 měsíců. U pesimistické je nejdelší; 64,6 měsíců.

Zpracované cash flow je k dispozici v tabulce 17 přílohy 4. Celkový peněžní tok za rok vychází 227 240 Kč.

Z vyhodnocených výsledků plyne, že podnikatelský plán je realizovatelný a ekonomicky přínosný.

3.9 Rozbor rizik

Teoreticko-metodologická část práce stanovila, že analýza rizik má dvě fáze. První fází je jejich identifikace. Druhá spočívá ve stanovení velikosti a možných dopadů těchto rizik. K identifikaci, analýze a hodnocení bude využita metoda expertního hodnocení. Nejprve budou jednotlivá rizika zpracována a následně shrnuta do tabulky.

Internetový obchod může být považován za relativně bezpečné prostředí pro podnikání, přesto není zcela bezrizikové. Naopak existuje řada specifických rizik, kterým musí internetový obchod čelit. Schopnost rozpoznat a adekvátně reagovat na tato rizika může zásadním způsobem ovlivnit úspěch a stabilitu internetového obchodu v konkurenčním prostředí.

Nevhodná cenová politika

První riziko pramení z nevhodně nastavených cen nabízeného sortimentu second-handu. Takto stanovené ceny mohou vést k nedostatečnému zájmu zákazníků nebo naopak ke ztrátám na možném zisku. Dopadem může být celkový podnikatelský neúspěch nebo nevyužití celého tržního potenciálu.

Internetové second-handly jsou specifické subjekty na trhu s oblečením. Z vlastního dotazníkové šetření s podporou sekundárních dat vyplynulo, že pro nakupující v second-handech je důležitá cenová výhodnost oproti novému oblečení. Pokud je možné zakoupit určitý typ oblečení v novém stavu, tak jeho second-handová verze by neměla být dražší a pravděpodobně ani stejně drahá. Výjimkou mohou být vzácné nebo jinak výjimečné typy oděvů, které s časem nabývají na hodnotě z nejrůznějších důvodů.

Řešením může být pravidelná analýza konkurenčních cen. Dalším řešením může být i vysoká transparentnost v popisech daného zboží, které cenu obhájí.

Vstup nových konkurentů

Z analýzy konkurenčního prostředí vyplývá, že vstup nových konkurentů může přinášet rizika. Mezi nejrizikovější patří konkurenti ze sociálních sítí, rozšíření existujících tržišť jako je *Vinted* nebo vznik nových.

Dopadem může být pokles tržního podílu nebo stejně jako u nevhodné cenové politiky samotný neúspěch, neboť společnost nebude schopna ustát příliv nových konkurentů nebo rozvoj stávajících. Podnik by měl neustále posilovat diferenciaci své nabídky, investovat do vylepšování uživatelského prostředí internetového obchodu, budovat loajalitu zákazníků prostřednictvím věrnostních programů a jiných zvýhodnění nebo vytvářet přiměřeně progresivní marketingové kampaně.

Kvalita zboží

Protože se podnik hodlá diferencovat jako prodejce vysoce kvalitního zboží z druhé ruky, je pro něj kvalita prodávaného zboží klíčová. Riziko s kvalitou zboží souvisí s jeho reklamací. Z vlastního dotazníkového šetření vyplynulo, že pro respondenty nakupujících online byla absence možnosti si zboží osobně vyzkoušet významným negativním faktorem. Obecně může skutečnost vést k nedorozuměním mezi zákazníkem a prodejcem.

Řešení lze nalézt v zavedení přísných standardů kvality, kontroly a výběru samotného zboží. Podobně jako u cenové politiky lze doporučit uvádět transparentní popisy ke stavu zboží, prezentovat jej skrze kvalitní fotografie a poskytovat kvalitní zákaznickou podporu. Vracení zboží je samozřejmým a legislativně podloženým řešením.

Dodavatelé zboží

Dodavatelské řetězce v oblasti second-handů mohou být proměnlivé kvůli fluktuaci nabídky použitého zboží a rozmanitosti dodavatelů. Zboží proto může být v nepředvídatelné nebo v neodpovídající kvalitě. Je potřebné, aby společnost disponovala dostatečným počtem kvalitních dodavatelů, kteří budou schopni dodávat zboží v požadované kvalitě a množství.

Technické problémy

Společnost provozující svou činnost pouze přes internetový obchod je plně odkázána na spolehlivost technických řešení. Mezi technické potíže se řadí výpadky serverů, bezpečnostní rizika nebo nefungující dílčí součásti e-shopu. Dopadem by byla ztráta tržeb v důsledku výpadku služby, ztráta důvěryhodnosti, náklady na opravy a zlepšení infrastruktury. Cílem společnosti je vybrat kvalitního poskytovatele e-shopu a dalších technických řešení s patřičnou technickou podporou. Důležité je neustálé aktualizování softwaru internetového obchodu na nejnovější verzi včetně pravidelného zálohování, aby technické potíže nevyřadily internetový obchod dlouhodobě.

Geopolitická situace

Jak bylo zmapováno v analýze makroprostředí, tak geopolitické události a politické nestability mohou zásadním způsobem ovlivňovat tržní situaci a vývoj ekonomiky. Součástí jsou i válečné konflikty ve světě. Tato nestabilita může způsobovat kolísání cen surovin, negativní inflační vývoj a zvýšení nákladů. Jako opatření lze zvážit diverzifikaci dodavatelského řetězce a zdrojů, monitorování geopolitických událostí a analýza jejich dopadu na trhy se second-handovým zbožím.

Následující tabulka 10 uvádí celkové shrnutí analýzy rizik.

Tabulka 10 Analýza rizik

Riziko	Významnost	Pravděpodobnost	Opatření
Cenová politika	Vysoká	Střední	Analýza konkurenčních cen, popisy zboží
Vstup nových konkurentů	Střední	Vysoká	Diferenciace, loajalita zákazníků, marketing. kampaně
Kvalita zboží	Vysoká	Střední	Standardy kvality, fotografie, zákaznická podpora
Dodavatelé zboží	Vysoká	Střední	Dostatečný počet kvalitních dodavatelů
Technické problémy	Střední	Nízká	Poskytovatel technických řešení, aktualizování a zálohování
Geopolitická situace	Střední	Střední	Diverzifikace dodavatelů, monitorování událostí

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 10 je vyhodnocena významnost a následná pravděpodobnost výskytu rizik. Vyhodnocení vyplývají z analýzy jednotlivých rizik a koresponduje s výsledky posouzení makroprostředí a z Porterova modelu pěti sil.

3.10 Lean Canvas

Lean Canvas je efektivním a názorným zmapováním podnikatelského modelu. Oproti běžným podnikatelským plánům je stručný a přehledný. V tabulce 13 v příloze 2 je zpracovaný celkový Lean Canvas plánované společnosti.

Oddíl „problém“ identifikuje stěžejní problémy, které souvisí s trhem second-handů a oblečení. Mezi tyto problémy patří nekvalitní materiály u oblečení za poměrně vysoké ceny, špatné zpracování střihů a kvality a vyšší ceny prémiových second-handů. Zákazníci při zájmu o prémiové zboží mohou nakupovat oblečení přímo od výrobců, šít si oblečení vlastnoručně nebo nakupovat v jiných prémiových second-handech.

Druhou částí jsou segmenty trhu. Podnik bude cílit převážně na ženy ve věkových skupinách 16–24 let a 45–54 let; studující či pracující. Tzv. prvními zákazníky by optimálně měli být kupující se zájmem o kvalitní oděvy s uvědoměním, že svým nákupem tolik nezatěžují životní prostředí.

Unikátní nabídka spočívá v orientaci na vysoce výběrové oblečení a doplňky, které budou vráceny zpátky do oběhu. Následně oddíl koncepce ve velkém zahrnuje srovnání s již existující službou, bez ohledu na to, jak je spojena s činností podniku. Podnik *Recymetry* je jako český e-shop Wuch, který nabízí své zboží, jako jsou batohy nebo kabelky výhradně přes internet.

Řešením problému může být prodej zboží tohoto typu za konkurenční ceny ve srovnání s novým zbožím. Současně se řešení bude realizovat prostřednictvím prodeje přes internetový obchod. V této návaznosti bude primárním komunikačním kanálem internetový obchod a sociální síť Instagram, kde společnost hodlá být aktivní, upozorňovat na nové zboží a navazovat vztah se zákazníky.

Jediný zdroj výnosů bude pro podnik plynout z hlavní činnosti, tzn. prodeje oděvů a doplňků z druhé ruky. Struktura nákladů vyplývá z finančního plánu a jsou rozděleny na fixní a variabilní. Poslední osmý oddíl z velké části taktéž souvisí s finančním plánem. Mezi podstatné metriky, kterými bude podnik měřit a sledovat svůj vývoj patří: tržby, výsledek hospodaření, variabilní a fixní náklady, peněžní tok, bod zvratu a procento návratnosti. Jako nefinanční ukazatele budou sloužit metriky z reklamních systémů.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského plánu na založení nového podniku. Jedná se o založení e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky (second-handu). Účelem podnikatelského plánu bylo posoudit realizovatelnost a ekonomický přínos této podnikatelské příležitosti. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro rozhodnutí zakladatelů o založení podniku.

V teoretické části práce byla provedena rešerše všech potřebných oblastí nezbytných pro praktickou část. Bylo vymezeno, kdo je podnikatel, co představuje podnikání a jaké právní formy podnikání legislativa upravuje. Předmětem zájmu byla také motivace k podnikání a specifika podnikatelských příležitostí. Dále se teoretická část práce věnovala vymezení obsahu a účelu podnikatelského plánu a jeho struktuře. Velká pozornost byla zaměřena i na analýzy tržního (podnikatelského) prostředí. Toto prostředí se z pohledu podniku dělí na vnější a vnitřní.

Praktická část práce se již věnovala podnikatelskému plánu. V jeho počátku byl představen nově vznikající podnik, jeho zakladatelé a nabízený produkt. Pro zpracování jednotlivých částí byly použity různé metody tak, jak je doporučeno odbornou literaturou.

Makroprostředí podniku bylo analyzováno podle metody PESTLE. Bylo zjištěno, že podnikatelské prostředí významně ovlivňují především ekonomické faktory. Světová a česká ekonomika se v posledních letech potýkala s důsledky pandemie Covid-19 a také s vojenským konfliktem na Ukrajině. Situace vyvolala energetickou krizi a zvýšení cen. Z rozboru sociálně-kulturních faktorů je patrné, že nákup na internetu roste. Dále byl zjištěn i významný vliv technologických a environmentálních faktorů na podnikatelské prostředí.

Analýza mikroprostředí byla zpracována podle Porterova modelu pěti sil a na základě dotazníkového šetření, do kterého se zapojilo 64 respondentů. Šetření ukázalo, že nejvíce respondentů nakupuje oblečení v kamenných prodejnách; využívány jsou však i e-shopy. Pro respondenty při výběru oblečení hraje nejdůležitější roli cena. Téměř polovina respondentů má již své oblíbené prodejce a jinde oděvy nenakupuje. Tři čtvrtiny dotazovaných někdy nakoupilo oblečení nebo módní doplněk z druhé ruky a více než polovina již uskutečnila nákup oblečení z druhé ruky online. Pro respondenty nakupující v second-handech převládá jako motiv výhodná cena a pocit udržitelnosti. Pro dotazované, kteří v second-handech nenakupují, by byla nejsilnějším motivem výhodná cena. V případě e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky, vnímají respondenti negativně, že si nemohou oblečení vyzkoušet a pro uskutečnění nákupu je důležitým parametrem důvěryhodnost e-shopu. Většina respondentů považuje nákupy oblečení z druhé ruky za udržitelnější variantu nakupování. Trh second-handů je vysoce konkurenční, je to způsobeno především nízkými vstupními bariérami. Taktéž oděvní trh disponuje vysokou mírou substitutů, nejčastěji v podobě levného oblečení z běžných řetězců.

Marketingový plán vycházel z výsledků provedených analýz a na jejich základě byl zpracován marketingový mix 4P. Z něj byl odvozen finanční plán, který byl zpracován ve třech variantách: realistické, optimistické a pesimistické. Byly vyčísleny počáteční výdaje vztahující se k založení společnosti s ručením omezeným a výdaje potřebné pro zahájení podnikání. Finanční zdroje společnosti jsou dostatečné na pokrytí těchto počátečních výdajů. Na základě odhadu provozních výnosů byly stanoveny provozní náklady a byl propočten provozní výsledek hospodaření. Ten v realistické variantě dosáhl částky ve výši 213 tis. Kč za rok. Z propočtu bodu zvratu vyplynulo, že podnik musí prodat minimálně 41 kusů oblečení měsíčně, aby pokryl variabilní i fixní náklady společnosti. Doba návratnosti vloženého kapitálu činí v případě realistické varianty 4,3 měsíců. Na základě toho lze konstatovat, že podnikatelský plán je realizovatelný a ekonomicky přínosný.

Za nejzávažnější rizika lze považovat nerelevantní cenovou politiku, nízké bariéry vstupu nových konkurentů na trh, potenciální technologické problémy s externími poskytovateli služeb, nestabilní kvalita dodávek od dodavatelů a současnou politickou situaci.

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

COLWELL, K. *Starting a business: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality, and achieving your entrepreneurial dream*. Albany, NY: ClydeBank Business, 2021. 282 s. ISBN 9781945051821.

CROLL, A., YOSKOVITZ, B. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Brno: BizBooks, 2016. 416 s. ISBN 978-80-265-0507-5.

DESMERAUX, A., LECOCQ, X., WARNIER, V. *Stratégie*. Paris: Pearson Education France, 2009. 256 s. ISBN 2744074101.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie*. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-4061-9.

FOTR, J., HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-9185-2.

HÁLEK, V. *Marketing, reklama, cena obvyklá*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2018. 368 s. ISBN 978-80-270-3926-5.

HUČKA, M., ČVANČAROVÁ, Z., FRANEK, J. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. 200 s. ISBN 978-80-271-4097-8.

JAKUBÍKOVÁ, D., JANEČEK, P. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-247-4898-6.

JANOUCHEK, V. *Internetový marketing*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2020. 344 s. ISBN 978-80-251-5016-0.

JEDYNAK, P., BAĞ, S. *Risk management in crisis: winners and losers during the COVID-19 pandemic*. Abingdon: Routledge, 2021. 253 s. ISBN 978-1-003-13136-6.

KAPFERER, J. N., BASTIEN, V. *The Luxury Strategy Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. 2nd Edition. London: Kogan Page, 2012. 408 s. ISBN 978-0749464912.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0910-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUDELKA, J. VÁVRA, O. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 208 s. ISBN 978-80-271-4537-9.

- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-0366-9.
- OLŠANOVÁ, K. *Specifika marketingu luxusních značek*. Praha: Grada Publishing, 2023. 168 s. ISBN 978-80-271-6985-6.
- ONDŘEJ, J. a kol. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2022. 308 s. ISBN 978-80-7676-445-3.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 p. ISBN 9780029253601.
- PORTER, M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, no. 1, p. 78–93. ISSN 0017-8012.
- SEGAL, G., BORGIA, D., SCHOENFELD, J. The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2005, vol. 11, no. 1, p. 42–57. ISSN 1355-2554.
- SRPOVÁ, J. a kol. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 9788074002748.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.
- ŚLIWIŃSKI, A. *Ryzyko Ubezpieczeniowe. Taryfy-budowa i optymalizacja*. Warszawa: Poltext, 2002. 272 s. ISBN 83-88840-22-3.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0944-9.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEBER, J., ŠVECOVÁ, L. *Udržitelnost a udržitelný management*. Praha: Grada Publishing, 2023. 320 s. ISBN 978-80-271-0897-8.

Internetové zdroje

1981. *O nás* [online]. 2020 [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: <https://www.1981.cz/1981/o-nas/>.
- ACTIVE24. *Registrace domény* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.active24.com/objednavka/domain/availability/list>.
- COMGATE.CZ. *Cenové tarify platební brány* [online]. 2024 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z WWW: <https://www.comgate.cz/cenove-tarif-y-platebni-brany#pb-easy>.
- CVVM. *Důvěra vrcholným politikům – únor 2024* [online]. 2024b [cit. 2024-04-18]. Dostupné z WWW: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/institute-a-politici/5809-duvera-vrcholnym-politikum---unor-2024>.

CVVM. *Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života – říjen/listopad 2023* [online]. 2024a [cit. 2024-04-18]. Dostupné z WWW: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/hodnoceni-politicke-situace/5775-spokojenost-se-stavem-vybranych-oblasti-verejneho-zivota-rijen-listopad-2023>.

CZ NIC. *Seznam registrátorů* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.nic.cz/whois/registrars/>.

ČESKÁ-ECOMMERCE.CZ. *Stav e-commerce v ČR v roce 2023* [online]. 2024 [cit. 2024-02-18]. Dostupné z WWW: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>.

ČESKÁ POŠTA. *Legalizace* [online]. 2023 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z WWW: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/egovernment/overovani-listin-a-podpisu/legalizace#2>.

CZECHPOINT. *Výpis z Rejstříku trestů* [online]. 2016 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z WWW: https://www.czechpoint.cz/public/accord_posts/vypis-z-rejstriku-trestu/.

ČBA. *Bilanční rovnice* [online]. 2024 [cit. 2024-04-28]. Dostupné z WWW: <https://cbaonline.cz/bilancni-rovnice>.

ČESKO. Zákon 89/2012 Sb., Občanský zákoník. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 2012 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ČESKO. Zákon 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 2012 [cit. 2024-01-18]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#>.

ČESKO. Zákon 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 2006 [cit. 2024-04-26]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-187>.

ČESKO. Zákon 262/2006 Sb., Zákoník práce. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 2006 [cit. 2024-04-26]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

ČESKO. Zákon 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 1991 [cit. 2024-01-18]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.

ČESKO. Zákon 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 1991 [cit. 2024-04-28]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>.

ČESKO. Zákon 634/1992 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 1992 [cit. 2024-04-26]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>.

ČNB. *Inflace zpět u 2% cíle* [online]. 2024 [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>.

ČSÚ. *13. Nakupování přes internet* [online]. 2021b [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872020/062004211310.pdf/9dbb75d0-a52f-4568-9141-3903cc4e0179?version=1.1>.

ČSÚ. *14. Nakupování přes internet* [online]. 2023a [cit. 2024-02-18]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/191486287/0620042314.pdf/abcaa039-8282-4bc7-8a6b-f8c79fb825de?version=1.1>.

ČSÚ. *Domácnosti podle postavení osoby v čele* [online]. 2024a [cit. 2024-03-24]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/218351672/1600212401b.pdf/95d73630-3b6f-432f-a971-28fc084f5d5d?version=1.0>.

ČSÚ. *Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace ECOICOP – meziroční index* [online]. 2024b [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup->

objekt&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&pvo=CEN08B3&skupId=2218&katalog=31779&ev
o=v1877_%21_CEN-SPO-MEZIR-EM_1&str=v589.

ČSÚ. *Pohyb obyvatelstva – rok 2023* [online]. 2024c [cit. 2024-05-01]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2023>.

ČSÚ. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2023* [online]. 2024d [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2023>.

ČSÚ. *Vychází Statistická ročenka 2021* [online]. 2021a [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/vychazi-statisticka-rocenka-2021>.

ČSÚ. *Vzdělání – Sčítání 2021* [online]. 2022 [cit. 2024-04-26]. Dostupné z WWW: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>.

DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2024* [online]. 2024 [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>.

ESHOP-RYCHLE.CZ. *Ceník a objednávka e-shopu* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.eshop-rychle.cz/cenik>.

EU. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1007/2011. *Eur-Lex.europa.eu* [online]. 2011 [cit. 2024-04-26]. Dostupné z WWW: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=cellar%3A85f446fd-05a5-47d7-b0d3-96418710a1e0>.

EVISIONS ADVERTISING. *Kolik bych měl investovat do reklamy na Instagramu?* [online]. 2021 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.evisions.cz/faq/kolik-bych-mel-investovat-do-reklamy-na-instagramu/>.

EVROPSKÁ KOMISE. *Politická a ekonomická situace* [online]. 2023 [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/politicka-ekonomicka-situace>.

FOXENTRY.CZ. *AI aplikace, které okamžitě využijete ve svém e-shopu* [online]. 2023 [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://foxentry.com/cs/blog/ai-aplikace-ktere-okamzite-vyuzijete-ve-svem-e-shopu>.

GENERALI ČESKÁ PROFI.CZ. *Jak nejlépe využít umělou inteligenci v podnikání* [online]. 2023 [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/jak-nejlepe-vyuzit-umelou-inteligenci-v-podnikani>.

GENERALI ČESKÁ PROFI.CZ. *Podnikatelský plán: Jak ho zpracovat co nejlépe?* [online]. 2022 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z WWW: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/podnikatelsky-plan-jak-ho-zpracovat-co-nejlepe->.

GREEN STORY. *A Comparative Life Cycle Assessment (LCA) of Resale vs Linear Clothing Systems* [online]. 2022 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z WWW: <https://cf-assets-tup.thredup.com/about/pwa/LCAReport-ResaleTextiles-ThredUP-101022.pdf>.

HANUŠ, D. *TOP 18: Nejlepší e-shop řešení 2024 – recenze (pronájem eshopu)* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://websio.cz/e-shop-platformy/>.

INSTAGRAM. *Revamped – Second Hand* [online]. 2024 [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: https://www.instagram.com/revamped_czl/.

IPODNIKATEL.CZ. *Co je potřeba si ujasnit, než načnete podnikat* [online]. 2021 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.ipodnikatel.cz/co-je-potreba-si-ujasnit-nez-zacnete-podnikat/>.

IPODNIKATEL.CZ. *Definice zákazníka aka Marketingová persona*. [online]. 2020 [cit. 2024-03-04]. Dostupné z WWW: <https://www.ipodnikatel.cz/definice-zakaznika-aka-marketingova-persona/>.

IPODNIKATEL.CZ. *Náš zákazník, náš pán. Ale kdo je „můj zákazník“?* [online]. 2018 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.nastartujtese.cz/blog/rady-a-tipy/nas-zakaznik-nas-pan-ale-kdo-je-muj-zakaznik%E2%80%9D>.

IPSOS.COM. *Udržitelnost nebo cena?* [online]. 2023 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z WWW: <https://www.ipsos.com/cs-cz/udrzitelnost-nebo-cena>.

KOMERČNÍ BANKA. *Business plán [online]*. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z WWW: <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-b/business-plan>.

KOVÁŘOVÁ, H., MÁLEK, M. *Automatizace se týká nejen výroby, ale i většiny podnikových procesů* [online]. 2023 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z WWW: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/automatizace-robotizace/automatizace-se-tyka-nejen-vyroby-ale-i-vetsiny-podnikovych-procesu_57832.html.

KRAXNET. *Registrace domén* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.xnet.cz/#registrace-domen>.

MALÉ ČERNÉ. *Kamenné prodejny* [online]. 2022 [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: <https://www.malecerne.cz/kamenne-prodejny/>.

MARTINS, J. *How to write an executive summary, with examples* [online]. 2022 [cit. 2024-02-25]. Dostupné z WWW: <https://asana.com/resources/executive-summary-examples>.

MINISTERSTVO FINANCÍ. *Ozdravný balíček* [online]. 2023b [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek>.

MINISTERSTVO FINANCÍ. *Senát schválil úplné zrušení EET od příštího roku* [online]. 2022 [cit. 2024-04-18]. Dostupné z WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2022/senat-schvalil-uplne-zruseni-eet-od-pris-46800>.

MINISTERSTVO FINANCÍ. *Vláda představila Ozdravný balíček za bezmála 150 miliard* [online]. 2023a [cit. 2024-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/vlada-predstavila-ozdravny-balicek-za-be-51211>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Živnostenské podnikání [online]*. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/>.

NIELSEN-ADMOSPHERE.CZ. *Češi a nákup oděvů: většina stále dává přednost kamenným prodejnám, z obchodů je nejznámější H&M* [online]. 2023 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z WWW: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/cesi-a-nakup-odevu-vetsina-stale-dava-prednost-kamennym-prodejnám-z-obchodu-je-nejznamejsi-h-m>.

OPATEX.CZ. *Velkoobchodní ceník* [online]. 2024 [cit. 2024-04-24]. Dostupné z WWW: <https://www.opatex.cz/velkoobchodni-cenik>.

POHEL ÚHLEDU. *O nás* [online]. 2023 [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: https://pohel-uhledu.cz/o-nas/?_gl=1*1oh9fao*_up*MQ..*_ga*MTEwMTM2NDE3OS4xNzEzODE4MDg4*_ga_71PMGE3KT4*MTcxMzgxODA4Ny4xLjAuMTcxMzgxODA4Ny4wLjAuMTI4NTIwMDQwNA.

- PRŮVODCE PODNIKÁNÍM.CZ. *Podnikatelský plán vás posune od nápadu k realizaci* [online]. 2019 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z WWW: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/podnikatelsky-plan-vas-posune-od-napadu-k-realizaci/>.
- PUXDESIGN.CZ. *Tvorba e-shopů na míru* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.puxdesign.cz/cz/e-shopy-na-miru>.
- SHOPTET.CZ. *Cena tvorby a pronájmu e-shopu* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.shoptet.cz/cenik/>.
- SREALITY.CZ. *Pronájem kanceláře 15 m²* [online]. 2024 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z WWW: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/kancelare/praha-dolni-mecholupy-ke-kablu/3153519948#img=8&fullscreen=false>.
- STEM.CZ. *Při výběru oblečení je pro Čechy nejdůležitější cena, ke spotřebitelské zodpovědnosti se více hlásí mladší generace* [online]. 2022 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z WWW: <https://www.stem.cz/pri-vyberu-obleceni-je-pro-cechy-nejdulezitejsi-cena-ke-spotrebitelske-zodpovednosti-se-vice-hlasi-mladsi-generace/>.
- SURVIO.COM. *Jak zpracovat dotazníkové šetření* [online]. 2020 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-pripravit-dotaznikove-setreni>.
- TEXTILE HOUSE. *O nás* [online]. 2024 [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: <https://textilehouse.cz/o-nas/>.
- THREDUP.COM. *Resale Report 2023* [online]. 2023 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z WWW: https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2023/thredUP_2023_Resale%20Report.pdf.
- UDRŽITELNÝ E-SHOP.CZ. *Udržitelný e-shop - přispějte svojí změnou* [online]. 2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z WWW: <https://www.udrzitelnyeshop.cz/>.
- UPGATES.CZ. *Ceník* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.upgates.cz/cenik>.
- ÚJČ AV ČR. *Internetová jazyková příručka* [online]. 2024 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z WWW: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=podnik%C3%A1n%C3%AD>.
- VINAŘ, J. *Skupiny sociální věkové (MSgS)* [online]. 2018 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z WWW: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Skupiny_soci%C3%A1ln%C3%AD_v%C4%9Bkov%C3%A9_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Skupiny_soci%C3%A1ln%C3%AD_v%C4%9Bkov%C3%A9_(MSgS)).
- VLACH, R. *Finanční plán.* [online]. 2018 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z WWW: <https://navolnoze.cz/novinky/financni-plan/>.
- WEB4U. *Registrujte ideální doménové jméno* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.web4u.cz/cs/domeny>.
- WEBNODE.COM. *Ceník internetových obchodů.* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.webnode.com/cs/eshop-cenik/>.
- WEDOS. *Ceník domén* [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.wedos.com/cs/domeny/cenik/>.
- ZAKLADAČI. *Firma pro vás* [online]. 2024 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z WWW: <https://firmaprovas.cz/cenik>.

Seznam příloh

Příloha 1 Podklady pro metodiku práce	I
Příloha 2 Lean Canvas.....	V
Příloha 3 Titulní strana podnikatelského plánu	VII
Příloha 4 Tabulky k finančnímu plánu	VIII

Přílohy

Příloha 1 Podklady pro metodiku práce

Dotazník k nákupním zvyklostem v oblasti oděvnictví

Vážení respondenti,

jmenuji se Karel Kunc a jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu, na které zpracovávám bakalářskou práci. Součástí této práce je i výzkum orientovaný zejména na second-hand, ale i na obecné nákupní chování v oblasti pořizování oděvů (oblečení).

Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na dotazníkovém šetření. Vyplnit dotazník by Vám nemělo trvat déle než 5 minut. Vaše anonymizované odpovědi mi pomohou úspěšně dokončit bakalářskou práci, ale zároveň mohou přispět k hlubšímu poznání nákupního chování v oblasti pořizování oděvů (oblečení).

Děkuji za Váš čas.

1) Jakým způsobem nejčastěji nakupujete oblečení? (Vyberte pouze jednu odpověď.)

- Přímo v kamenné prodejně.
- Nejdříve zjistím nabídku online a potom jdu do kamenné prodejny, kde si oblečení koupím.
- Objednám online na internetovém obchodu a vyzvednu v kamenné prodejně (kvůli vyzkoušení, kvalitě zboží, osobnímu styku s firmou nebo jiným důvodům).
- Objednám online na internetovém obchodu a nechám si oblečení poslat domů (nebo jiným způsobem dopravy).
- Nové oblečení nenakupuji.
- Jiné.

2) Na čem Vám při nákupu oblečení nejvíce záleží? (Můžete vybrat i více odpovědí.)

- Kvalitní zpracování.
- Značka oblečení.
- Kvalitní materiály (např. 100 % bavlna, kašmír nebo hedvábí).
- Udržitelný způsob výroby.
- Nízká cena, bez ohledu na kvalitu, značku nebo materiály.
- Kombinace nízké ceny s pokud možno co nejvíce kvalitním zpracováním nebo materiálem.
- Oblečení se mi líbí, splňuje můj styl v oblékání.
- Jiné.

3) Jak nejčastěji získáváte informace, podle kterých se rozhodujete, kde si oblečení koupíte? (Vyberte pouze jednu odpověď.)

- Doporučení rodiny a přátel.
- Inzerce v mainstreamových médiích (televize, tisk, rádio, outdoorová reklama apod.)
- Obecně internet.
- Sociální síť (např. influenceri nebo jiná forma inzerce a doporučení)
- Už mám své oblíbené prodejce a obchody a jinde nenakupuji.
- Jiné.

4) Koupili jste si někdy oblečení z druhé ruky, tzn. v second-handu?

- Ano, koupil/a.
- Ne, nekoupil/a.
- Nevím, jistě.

Podotázka při výběru: Ano, koupil/a.

5) Co Vás nejvíce motivuje k nákupu v second-handech? (Můžete vybrat i více odpovědí.)

- Výhodná cena (oproti novému zboží).
- Přístup k již neprodávanému oblečení různých stylů, značek apod.
- Pocit, že nakupuji udržitelnější módu a šetřím tím životní prostředí.
- Styl nakupování – objevování nových (starých) značek, společenská událost apod.
- Nechci svým nákupem podporovat fast-fashion (běžné velké řetězce s oblečením).
- Jiné.

Podotázka při výběru Ne, nekoupil/a nebo Nevím jistě.

5) Co by Vás nejpravděpodobněji přesvědčilo k nákupu v second-handech? (Můžete vybrat i více odpovědí.)

- Výhodná cena (oproti novému zboží).
- Přístup k již neprodávanému oblečení různých stylů, značek apod.
- Pocit, že nakupuji udržitelnější módu a šetřím tím životní prostředí.
- Styl nakupování – objevování nových (starých) značek, společenská událost apod.
- Nechci svým nákupem podporovat fast-fashion (běžné velké řetězce s oblečením).
- Má osobní ekonomická situace.
- Nic mě nepřesvědčí.
- Jiné.

6) Koupili jste si někdy oblečení nebo módní doplněk z druhé ruky online (online second-handly, Vinted, Facebook, Instagram apod.)?

- Ano, koupil/a.
- Ne, nekoupil/a.
- Nevím jistě.

7) Jak často nakupujete oblečení (nové nebo v second-handech)?

- Přibližně každý týden.
- Přibližně dvakrát v měsíci.
- Přibližně jednou měsíčně.
- Méně často.

8) Považujete oblečení z druhé ruky (second-handly) za udržitelnější způsob pořízení oblečení oproti nákupu nového oblečení z běžného fast-fashion řetězce (např.: H&M, Zara, Shein)?

Pozn.: za udržitelnější se považuje nižší uhlíková stopa, tedy nižší dopady na životní prostředí.

- Určitě ano, považuji.
- Spíše ano, považuji.
- Nevím, nikdy jsem se o to nezajímal/a, ale možná si o tom zkusím něco zjistit.
- Nevím, nikdy jsem se o to nezajímal/a a není to pro mě důležité.
- Spíše ne, nepovažuji.
- Určitě ne, nepovažuji.

9) Bez ohledu na to, zda v second-handech nakupujete či nikoli, vyberte prosím z nabídky, co by Vás od nákupu oblečení z druhé ruky na internetovém obchodu (e-shopu) nejvíce odradilo. (Lze vybrat i více možností.)

- Nedodržení hygienických standardů u prodávaných oděvů.
- Nemít možnost si oblečení před nákupem vyzkoušet.
- Špatné fotografie nebo nedostačující popisy ke zboží na e-shopu.
- Nedůvěryhodnost internetového obchodu (chybějící kontaktní údaje, obchodní podmínky a další).
- Obecná nepřehlednost webových stránek a dlouhý nákupní proces.
- Vysoká cena dopravného.
- Komplikace s reklamací nebo vrácením zboží.
- Jiné.

10) Vyberte, prosím, z nabídky, co by Vás od nákupu oblečení z druhé ruky odradilo v kamenné prodejně (v kamenném second-handu). (Lze vybrat i více možností.)

- Znečištěné a jinak hygienicky nevyhovující prostředí, včetně prodávaných oděvů.
- Špatný stav oblečení (kvalita, poškození apod.).
- Omezenost výběru typu oblečení, případně velikostí.
- Neprofesionální nebo jinak nevhodné chování personálu.
- Cena nepřiměřená nabízenému zboží.
- Jiné.

11) Vyberte, prosím, variantu, která Vás vystihuje:

- Studuji a nepracuji.
- Studuji a zároveň pracuji – tzn., že mám z práce peněžní příjem.
- Jsem zaměstnaný.
- Jsem nezaměstnaný.
- Jsem na rodičovské dovolené.
- Jsem v důchodu.

12) Vyberte, prosím, skupinu vyjadřující rozpětí čistého měsíčního příjmu, do které patříte:

- do 6 000 Kč.
- 6 001 až 8 000 Kč.
- 8 001 až 10 000 Kč.
- 10 001 až 12 000 Kč.
- 12 001 až 15 000 Kč.
- 15 001 až 20 000 Kč.
- 20 001 až 30 000 Kč.
- 30 001 až 50 000 Kč.
- 50 001 Kč a více.

13) Vyberte, prosím, věkovou kategorii, do které spadáte:

- mladší než 16 let.
- 16–19 let.
- 20–25 let.
- 26–29 let.
- 30–45 let.
- 45–60 let
- Více než 60 let

14) Vyberte, prosím, zda jste:

- Žena.
- Muž.

Tabulka 11 Příjmové skupiny

Tab. 1 Domácnosti podle postavení osoby v čele
b/ Rozdělení domácností a osob podle příjmových skupin (%)
Households by activity status of head of household
b/ Households and persons by income brackets (%)

Životní podmínky
Statistics on Income and Living Conditions
Rok 2023
Year 2023

	Domácnosti celkem Households, total	Zaměstnanci celkem Employees, total	z toho / incl.		Samostatně činní Self-employed	Důchodci celkem Pensioners, total	Nezaměstnaní Unemployed	Ostatní domácnosti Other households		
			zaměstnanci s nižším vzděláním employees, lower education	zaměstnanci s vyšším vzděláním employees, higher education						
Počet domácností	absol. 4 545 489	2 482 786	818 610	1 664 177	523 587	1 419 172	74 623	45 321	Number of households	abs.
Počet osob	absol. 10 401 099	6 493 374	2 197 645	4 295 728	1 454 938	2 139 148	189 936	123 703	Number of persons	abs.
Skupiny podle čistého měsíčního příjmu na osobu (Kč)									Per capita net monthly income brackets (CZK)	
podíl domácností ve skupině	v %								households in bracket (%)	
do 6000	1,1	0,3	0,7	0,2	0,6	0,4	32,3	23,3	less than 6000	
6001 - 8000	1,1	0,7	1,5	0,3	1,5	0,3	19,8	14,9	6001 - 8000	
8001 - 10000	2,4	2,6	4,4	1,8	2,9	1,2	9,8	10,8	8001 - 10000	
10001 - 12000	3,3	3,6	5,2	2,8	3,4	2,0	13,2	14,0	10001 - 12000	
12001 - 15000	11,4	11,1	14,6	9,3	10,0	12,7	9,9	11,3	12001 - 15000	
15001 - 20000	28,8	19,5	23,9	17,3	17,2	51,0	10,1	10,5	15001 - 20000	
20001 - 30000	31,8	35,2	37,8	33,9	30,4	28,6	3,8	9,5	20001 - 30000	
30001 - 50000	16,2	22,3	11,1	27,8	25,2	3,4	1,0	5,8	30001 - 50000	
50001 a více	3,7	4,7	0,8	6,7	8,9	0,4	-	-	50001 or more	
podíl osob ve skupině	v %								persons in bracket (%)	
do 6000	1,9	0,6	1,2	0,2	0,8	1,2	42,8	29,5	less than 6000	
6001 - 8000	1,9	1,2	2,6	0,5	2,4	0,4	23,5	25,6	6001 - 8000	
8001 - 10000	3,7	4,0	6,6	2,7	3,9	1,8	8,1	10,6	8001 - 10000	
10001 - 12000	4,4	4,9	6,4	4,2	4,4	2,2	7,2	11,3	10001 - 12000	
12001 - 15000	14,1	15,0	18,8	13,1	12,6	13,4	4,7	10,7	12001 - 15000	
15001 - 20000	28,7	24,0	26,4	22,8	20,9	51,4	7,2	6,4	15001 - 20000	
20001 - 30000	29,5	31,9	30,6	32,5	29,2	26,2	6,0	3,8	20001 - 30000	
30001 - 50000	13,3	15,8	7,0	20,3	20,2	3,0	0,4	2,1	30001 - 50000	
50001 a více	2,5	2,7	0,4	3,8	5,8	0,3	-	-	50001 or more	
Domácnosti podle vztahu k mediano průměrného příjmu na osobu (M):									Income/median income ratio brackets (per capita)	
do 40% M	2,3	1,1	2,3	0,5	2,2	0,8	52,1	38,1	less than 40%	
40 - 50% M	2,6	2,9	4,9	1,9	2,9	1,2	9,8	10,8	40 - 50%	
50 - 60% M	3,5	3,6	5,4	2,8	4,0	2,4	13,2	14,0	50 - 60%	
60 - 70% M	7,3	7,8	10,4	6,5	7,2	6,2	9,9	11,3	60 - 70%	
70 - 80% M	9,7	7,2	9,4	6,2	7,3	15,6	1,4	1,0	70 - 80%	
80% a více M	74,6	77,3	67,7	82,1	76,4	73,9	13,7	24,8	80% or more	
Skupiny podle čistého měsíčního příjmu na spotřební jednotku OECD modif. (Kč)									Equivalised (OECD modified equivalence scale) net monthly income brackets (CZK)	
podíl osob ve skupině	v %								persons in bracket (%)	
do 10000	1,6	0,3	0,9	0,0	0,6	1,2	43,0	24,9	less than 10000	
10001 - 12000	1,1	0,5	0,9	0,3	0,5	1,5	12,8	12,6	10001 - 12000	
12001 - 14000	2,2	1,3	2,6	0,6	2,9	2,3	16,5	21,3	12001 - 14000	
14001 - 16000	2,7	1,1	2,2	0,6	1,6	6,9	9,9	10,6	14001 - 16000	
16001 - 18000	4,2	2,6	3,9	2,0	2,1	10,2	2,3	5,9	16001 - 18000	
18001 - 20000	6,0	4,6	7,8	3,0	3,4	12,4	2,7	3,9	18001 - 20000	
20001 - 25000	18,5	14,4	18,2	12,5	13,5	36,1	2,9	12,1	20001 - 25000	
25001 - 30000	19,0	20,9	25,5	18,5	14,5	18,7	1,6	4,1	25001 - 30000	
30001 a více	44,8	54,2	38,0	62,5	60,8	10,8	8,4	4,6	30001 or more	

Zdroj: ČSÚ (2024a)

Příloha 2 Lean Canvas

Tabulka 12 Vzor Lean Canvas

<p>PROBLÉM</p> <p>Uvedte tři nejzásadnější problémy.</p> <p>1</p> <p>STÁVAJÍCÍ ALTERNATIVY</p> <p>Uvedte, jak se tyto problémy řeší v současnosti.</p>	<p>ŘEŠENÍ</p> <p>Načrtněte možné řešení pro každý problém.</p> <p>4</p>	<p>UNIKÁTNÍ NABÍDKA</p> <p>Jedna jasně formulovaná zpráva, která z náhodného návštěvníka udělá zaujatého zájemce.</p> <p>3</p> <p>KONCEPCE VE VELKÉM</p> <p>Uvedte svoje přirovnání k velké existující službě typu: je to jako X pro Y. (Například YouTube je jako Flickr pro videa.)</p>	<p>NEFÉR VÝHODA</p> <p>Něco, co konkurence nemůže snadno zkopírovat či zakoupit.</p> <p>9</p>	<p>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</p> <p>Uvedte svoje cílové zákazníky a uživatele.</p> <p>2</p> <p>PRVNÍ ZÁKAZNÍCI</p> <p>Uvedte vlastnosti svých ideálních prvních zákazníků.</p>
<p>STRUKTURA NÁKLADŮ</p> <p>Uvedte svoje fixní a proměnlivé náklady.</p> <p>7</p>		<p>ZDROJE VÝNOSŮ</p> <p>Uvedte svoje zdroje výnosů.</p> <p>6</p>		

Zdroj: Croll a Yoskovitz (2016, s. 52)

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ
Nekvalitní materiály u oblečení za poměrně vysoké ceny. Špatné zpracování střihů a kvality. Vyšší ceny prémiových second-handů.	Prodej prémiového zboží za výhodné ceny (oproti novému) přes internetový obchod.	Podnik se zaměří na vysoce výběrové a kvalitní oblečení.	Know-how k materiálům a znalost reklamního systému.	Převážně ženy ve věkových skupinách 16–24 let a 45–54 let, studující nebo zaměstnané.
STÁVAJÍCÍ ALTERNATIVY	KLÍČOVÉ METRIKY	KONCEPCE VE VELKÉM	KANÁLY	PRVNÍ ZÁKAZNÍCI
Nákup oblečení od prémiových značek (vysoká cena). Výroba a šití vlastního oblečení z kvalitních materiálů. Jiné prémiové second-handý.	Tržby. Výsledek hospodaření. Variabilní náklady. Fixní náklady. Cash flow. Bod zvratu. Metriky z reklamních systémů.	Recymetry je jako společnost Wuch s oblečením.	Internetový obchod a sociální síť Instagram.	První zákazníci by měli mít zájem o oblečení prémiové kvality a současně si uvědomovat vyšší udržitelnost nákupu.
STRUKTURA NÁKLADŮ			ZDROJE VÝNOSŮ	
Do fixních nákladů je zařazováno: ostatní služby (internet, sídlo), marketingové náklady, nájemné kanceláře, energie a voda, osobní náklady a ostatní provozní náklady. Variabilní obsahují náklady na prodané zboží a platební bránu.			Zdrojem výnosů bude samotný prodej second-handového oblečení a doplňků.	

Podnikatelský plán
projektu Recymetry – online second-hand



Zpracoval: Karel Kunc

V Praze dne 1. května 2024

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Tabulky k finančnímu plánu

Tabulka 14 Realistický výsledek hospodaření

Realistický výsledek hospodaření		
Položka	Měsíc	Rok
Tržby za prodej zboží	50 400 Kč	604 800 Kč
Výnosy celkem	50 400 Kč	604 800 Kč
Náklady na prodané zboží	8 424 Kč	101 088 Kč
Energie a voda	500 Kč	6 000 Kč
Nájemné kanceláře	3 000 Kč	36 000 Kč
Ostatní služby (internet, plat. brána, sídlo)	1 126 Kč	13 512 Kč
Marketingové náklady	2 000 Kč	24 000 Kč
Osobní náklady	14 000 Kč	168 000 Kč
Ostatní provozní náklady	3 621 Kč	43 452 Kč
Provozní náklady celkem	32 671 Kč	392 052 Kč
Provozní výsledek hospodaření	17 729 Kč	212 748 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 Optimistický výsledek hospodaření

Položka	Měsíc	Rok
Tržby za prodej zboží	70 560 Kč	846 720 Kč
Výnosy celkem	70 560 Kč	846 720 Kč
Náklady na prodané zboží	11 817 Kč	141 804 Kč
Energie a voda	500 Kč	6 000 Kč
Nájemné kanceláře	3 000 Kč	36 000 Kč
Ostatní služby (internet, plat. brána, sídlo)	1 337 Kč	16 044 Kč
Marketingové náklady	2 000 Kč	24 000 Kč
Osobní náklady	14 000 Kč	168 000 Kč
Ostatní provozní náklady	3 621 Kč	43 452 Kč
Provozní náklady celkem	36 275 Kč	435 300 Kč
Provozní výsledek hospodaření	34 285 Kč	411 420 Kč

Zdroje: Vlastní zpracování

Tabulka 16 Pesimistický výsledek hospodaření

Položka	Měsíc	Rok
Tržby za prodej zboží	30 240 Kč	362 880 Kč
Výnosy celkem	30 240 Kč	362 880 Kč
Náklady na prodané zboží	5 031 Kč	60 372 Kč
Energie a voda	500 Kč	6 000 Kč
Nájemné kanceláře	3 000 Kč	36 000 Kč
Ostatní služby (internet, plat. brána, sídlo)	914 Kč	10 968 Kč
Marketingové náklady	2 000 Kč	24 000 Kč
Osobní náklady	14 000 Kč	168 000 Kč
Ostatní provozní náklady	3 621 Kč	43 452 Kč
Provozní náklady celkem	29 066 Kč	348 792 Kč
Provozní výsledek hospodaření	1 174 Kč	14 088 Kč

Zdroje: Vlastní zpracování

Tabulka 17 Cash flow

Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka	Částka
Počáteční stav	60 000 Kč	52 390 Kč	73 740 Kč	95 090 Kč	116 440 Kč	137 790 Kč	159 140 Kč	180 490 Kč	201 840 Kč	223 190 Kč	244 540 Kč	265 890 Kč
Příjmy												
Tržby	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč
Příjmy celkem	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč	50 400 Kč
Výrobní výdaje												
Přímé náklady spojené s produktem	6 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč
Výrobní výdaje celkem	6 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč	8 424 Kč
Operativní výdaje												
Služby (platební brána, sídlo)	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč	626 Kč
Internet	0 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Marketing	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Nájemné kanceláře	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Energie a voda	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Počáteční výdaje	45 460 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Osobní náklady	0 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč
Operativní výdaje celkem	51 586 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč	20 626 Kč
Výdaje celkem	58 010 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč	29 050 Kč
Čistý peněžní tok	-7 610 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč	21 350 Kč
Stav peněžních prostředků na konci měsíce	52 390 Kč	73 740 Kč	95 090 Kč	116 440 Kč	137 790 Kč	159 140 Kč	180 490 Kč	201 840 Kč	223 190 Kč	244 540 Kč	265 890 Kč	287 240 Kč
Peněžní tok celkem												227 240 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

X



Podnikatelský záměr vybrané organizace

Karel Kunc, PEMBC05

Cíl bakalářské práce

Zpracování podnikatelského plánu na založení nového podniku. Jedná se o založení e-shopu, který bude prodávat oblečení z druhé ruky (second-handu). Účelem podnikatelského plánu je posoudit realizovatelnost a ekonomický přínos této podnikatelské příležitosti. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro rozhodnutí zakladatelů o založení podniku.

Postup řešení



zdroje

Odborná literatura v českém a anglickém jazyce, internetové zdroje a legislativa České republiky.

získávání

Prostřednictvím tradičních tištěných knih i jejich elektronických podob.

K získání zákonů byly využívány internetové stránky Zakonyprolidi.cz.

zpracování

Bakalářská práce

- 1) Úvod
- 2) Teoreticko-metodologická část
- 3) Praktická část
- 4) Závěr

Představení podniku

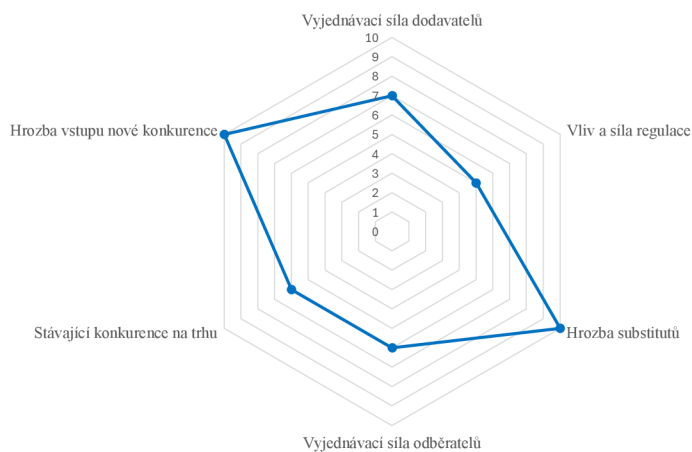


- Forma: společnost s ručením omezeným
- Záměr: prodej kvalitního oblečení z druhé ruky skrze e-shop
- Základní kapitál: 60 000 Kč
- Zakladatelé: Karel Kunc, Tereza Tůmová

Logo společnosti



Mikroprostředí



Marketingový mix 4P



- Produkt: oblečení a doplňky z druhé ruky
- Cena: průměrně 700 Kč (marže 600 %)
- Distribuce: vlastní internetový obchod (e-shop), doprava třetích stran
- Propagace: Sklik, Instagram, vlastní internetový obchod

Tržby



Realistický odhad

Období	Počet prodaného zboží	Tržby
Týden	18 kusů	12 600 Kč
Měsíc	72 kusů	50 400 Kč
Rok	864 kusů	604 800 Kč

Optimistický odhad

Období	Počet prodaného zboží	Tržby
Týden	25 kusů	17 640 Kč
Měsíc	101 kusů	70 560 Kč
Rok	1 210 kusů	846 720 Kč

Pesimistický odhad

Období	Počet prodaných kusů	Tržby
Týden	11 kusů	7 560 Kč
Měsíc	43 kusů	30 240 Kč
Rok	518 kusů	362 880 Kč

Bod zvratu – realistický odhad

$$Q_{Bz} = \frac{FN}{p - vn}$$

$$Q_{Bz} = \frac{23\,721}{700 - 124}$$

$$Q_{Bz} = 41$$

Výsledky práce



Realistický výsledek hospodaření

Položka	Měsíc	Rok
Tržby za prodej zboží	50 400 Kč	604 800 Kč
Výnosy celkem	50 400 Kč	604 800 Kč
Náklady na prodané zboží	8 424 Kč	101 088 Kč
Energie a voda	500 Kč	6 000 Kč
Nájemné kanceláře	3 000 Kč	36 000 Kč
Ostatní služby (internet, plat. brána, sídlo)	1 126 Kč	13 512 Kč
Marketingové náklady	2 000 Kč	24 000 Kč
Osobní náklady	14 000 Kč	168 000 Kč
Ostatní provozní náklady	3 621 Kč	43 452 Kč
Provozní náklady celkem	32 671 Kč	392 052 Kč
Provozní výsledek hospodaření	17 729 Kč	212 748 Kč

Doba návratnosti
= 4,3 měsíce

Cash flow
= 227 240 Kč

Optimistická varianta VH
= 411 420 Kč (2,2 měsíce)

Pesimistická varianta VH
= 14 088 Kč (64,6 měsíce)

Lean Canvas



PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ
Nekvalitní materiály u oblečení za poměrně vysoké ceny. Špatně zpracování střihů a kvality. Vyšší ceny prémiových second-handů.	Prodej prémiového zboží za výhodné ceny (oproti novému) přes internetový obchod.	Podnik se zaměří na vysoce výběrové a kvalitní oblečení.	Know-how k materiálům a znalost reklamního systému.	Převážně ženy ve věkových skupinách 16–24 let a 45–54 let, studující nebo zaměstnané.
STÁVAJÍCÍ ALTERNATIVY	KLÍČOVÉ METRIKY	KONCEPCE VE VELKÉM	KANÁLY	PRVNÍ ZÁKAZNÍCI
Nákup oblečení od prémiových značek (vysoká cena). Výroba a šíř vlastního oblečení z kvalitních materiálů. Jiné prémiové second-handy.	Tržby. Výsledek hospodaření. Variabilní náklady. Fixní náklady. Cash flow. Bod zvratu. Metriky z reklamních systémů.	Recymetry je jako společnost Wuch s oblečením.	Internetový obchod a sociální síť Instagram.	První zákazníci by měli mít zájem o oblečení prémiové kvality a současně si uvědomovat vyšší udržitelnost nákupu.
STRUKTURA NÁKLADŮ			ZDROJE VÝNOSŮ	
Do fixních nákladů je zařazováno: ostatní služby (internet, sídlo), marketingové náklady, nájemné kanceláře, energie a voda, osobní náklady a ostatní provozní náklady. Variabilní obsahují náklady na prodané zboží a platební bránu.			Zdrojem výnosů bude samotný prodej second-handového oblečení a doplňků.	

Vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

9



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



Podnikatelský záměr vybrané organizace

Karel Kunc, PEMBC05