

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 – Franšíza BLUEBEN

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Karina Zábojníková/KEMBC05

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/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a 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/a, 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. 5. 2024, Zlín

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat podnikatelský plán na založení nové společnosti BlueBen servisní a.s., která bude formou franšizingu podnikat v oblasti komunitní energetiky. Podnikatelský plán bude sloužit společnosti jako nástroj na podporu rozhodování o založení společnosti.

2. Výzkumné metody:

Pro zpracování bakalářské práce byly využity různé metody. V rámci teoretické části byla provedena rešerše odborné literatury a byly vymezeny základní pojmy, které s danou problematikou souvisejí. Pro zpracování podnikatelského plánu bylo třeba provést analýzu podnikatelského prostředí. V rámci práce byly aplikovány metody, které jsou doporučovány odbornou literaturou pro analýzu vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí. Byly využity PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření pro pochopení potřeb zákazníků, které se uskutečnilo online přes platformu Formuláře Google. Pro celkové posouzení podnikatelského plánu byla provedena identifikace rizik souvisejících s podnikatelským plánem. Na základě zjištěných poznatků byl poté navržen podnikatelský plán. Jeho struktura je v souladu s doporučeními odborné literatury. Finanční plán byl sestaven pro tři varianty možného vývoje (pesimistickou, realistickou a optimistickou).

3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci analýzy okolí podniku bylo zjištěno, že na podnikatelský plán mají největší vliv politické a ekonomické faktory. Pro pochopení politického okolí podniku byl zkoumán vývoj dotačních podpor. Na podnikatelský plán má významný vliv také vývoj cen elektrické energie. Analýza dodavatelů ukázala, že společnost spolupracuje se spolehlivými dodavateli. Společnost bude poskytovat partnerům franšizy služby formou know-how, školení, právního servisu a dodavatelských služeb. Partneri franšizy budou společnosti odvádět předem sjednané smluvní poplatky za využívání služeb franšizy a za každou realizovanou zakázku. V rámci finančního plánu bylo zjištěno, že společnost je schopna generovat zisk i při pesimistické variantě vývoje základních ekonomických parametrů ovlivňujících výnosy a náklady.

4. Závěry a doporučení:

Za silné stránky podniku lze považovat zkušenosti mateřských firem v oboru, znalost procesu schvalování dotační podpory, unikátní technické řešení fotovoltaické elektrárny v rámci komunitní energetiky, know-how nebo znalost obchodního procesu. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti očekávají pomoc formou obchodních a technických školení a v oblasti marketingu. Za nejvýznamnější rizika lze považovat nedostatečně velkou poptávku, nespolečnou spolupráci partnerů franšizy nebo negativní recenze. Je proto potřeba věnovat pozornost pravidelné komunikaci s partnery, využít vhodné nástroje marketingové komunikace služeb společnosti, reagovat na negativní recenze a snažit se vylepšit poskytované služby. Z propočtu výnosů a nákladů vyplývá, že podnikatelský záměr je z hlediska ekonomického životaschopný.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, podnikatelské prostředí, podnikatelský plán, franšiza, komunitní energetika

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The objective of this bachelor's thesis was to develop a business plan for the establishment of a new company, BlueBen Servisní a.s., which will operate in the field of community energy through franchising. The business plan will serve as a tool to support decision-making about the company's establishment.

2. Research methods:

Different methods were utilized for the development of the business plan. Within the theoretical part, a literature review was conducted, and fundamental concepts related to the given issue were outlined. For the practical part of the work, various analyses such as PEST analysis, SWOT analysis, and Porter's five forces analysis were employed. These analyses served to map the business environment. Additionally, a questionnaire survey was conducted to understand customer needs, which was carried out online via the Google Forms platform. Risks were also identified in the practical part. All the findings were utilized to compile the business plan.

3. Result of research:

During the analysis of the business environment, it was found that political and economic factors have the most significant influence on the business plan. To understand the political environment of the company, the evolution of subsidy support was examined, and for the economic environment, attention was focused on the development of electricity prices. The analysis of suppliers revealed that the company collaborates with reliable suppliers. The company will provide franchise partners with know-how, training, legal services, and supplier services. Franchise partners will pay the company predetermined contractual fees for utilizing the franchise services and for each completed project. As part of the financial plan, it was determined that the company expects to make a profit even in the pessimistic scenario of the profit and loss statement.

4. Conclusions and recommendation:

As the strengths of the company, one can consider the experience of parent companies in the industry, knowledge of the subsidy approval process, unique technical solutions of the photovoltaic power plant within community energy, know-how, or understanding of the business process. Through the questionnaire survey, it was found that respondents expect assistance in the form of business and technical training, as well as in marketing. The most significant risks can be considered as insufficient demand, lack of cooperation from franchise partners, or negative reviews. Therefore, it is necessary to pay attention to regular communication with partners, promote the company's services, respond to negative reviews, and strive to improve services. As part of the financial plan, an estimated profit and loss statement was prepared. The statement was prepared in three variants (pessimistic, realistic, optimistic). From the calculation of revenues and expenses, it emerged that the business plan is viable.

KEYWORDS

Business, business plan, franchise, community energy.

JEL CLASSIFICATION

M1- Business Administration, M2 – Business Economics, M3 – Marketing and Advertising, M13 – New firms, Start-ups, P28 – Natural Resources, Energy, Environment.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	
Téma BP:	Podnikatelský záměr
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• Zpracování teoretické části do• Zpracování výsledků do• Finální verze do
Vedoucí práce:	

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Podnikání a podnikatel	2
2.1.1	Podnikatelská činnost	2
2.1.2	Podnik	2
2.1.3	Právní formy podnikání	3
2.2	Podnikatelská příležitost	5
2.3	Podnikatelský plán – jeho význam a struktura	6
2.3.1	Titulní strana a shrnutí	8
2.3.2	Údaje o vlastnících a autorech podnikatelského plánu	9
2.3.3	Popis podniku	9
2.3.4	Analýza trhu (včetně analýzy konkurence) a zákazníků	9
2.3.5	Analýza dodavatelů	10
2.3.6	Personální plánování	10
2.3.7	Marketingová strategie	10
2.3.8	Finanční plán	12
2.3.9	Analýza rizik	12
2.3.10	Vyhodnocení úspěšnosti	13
2.3.11	Přílohy	13
2.4	Analýzy podnikatelského prostředí	13
2.4.1	PEST analýza	14
2.4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	15
2.4.3	SWOT analýza	16
2.5	Metodika práce	17
3	Praktická část práce	19
3.1	Charakteristika podnikatelské příležitosti	20
3.2	Charakteristika společnosti	21
3.3	Analýza vnějšího prostředí	23
3.3.1	Politické faktory	23
3.3.2	Ekonomické faktory	28
3.3.3	Technologické faktory	30
3.4	Analýza mikroprostředí	31
3.4.1	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	31
3.4.2	Analýza zákazníků	32

3.4.3 Analýza dodavatelů	35
3.5 SWOT analýza	37
3.6 Personální plán.....	38
3.7 Marketingový mix.....	38
3.8 Finanční plán.....	40
3.9 Identifikace rizik	43
Závěr.....	45
Literatura	47
Přílohy	I

Seznam zkratk

Benekov	BENEKOV TERM s.r.o.
BlueBen	BlueBen servisní a.s.
Bluenet	BLUENET NTS a.s.
BD	Bytový dům/bytové domy
FVE	Fotovoltaiky
MUNI	Municipality
NZÚ	Nová zelená úsporám
RD	Rodinný dům/rodinné domy
SPV	Special Purpose Vehicle

Seznam tabulek

Tabulka 1 Cíle společnosti pro roky 2024 a 2025.....	23
Tabulka 2 Dotační podpora pro RD v roce 2024	24
Tabulka 3 Dotační podpora pro BD (SVJ a bytová družstva v roce 2024	25
Tabulka 4 Dotační podpora pro BD (veřejná správa, obce a příspěvkové organizace) v roce 2024.....	25
Tabulka 5 Dotační podpora pro BD (ostatní fyzické a právnické osoby) v roce 2024	26
Tabulka 6 Dotační podpora pro všechny segmenty trhu.....	26
Tabulka 7 Vývoj cen elektrické energie (v Kč za 1 Mwh)	29
Tabulka 8 Hodnocení dodavatelských subjektů.....	36
Tabulka 9 Zahajovací rozvaha firmy	40
Tabulka 10 Odhadované tržby firmy	40
Tabulka 11 Výkaz zisku a ztráty společnosti – varianta pesimistická	41
Tabulka 12 Výkaz zisku a ztráty společnosti – varianta realistická.....	42
Tabulka 13 Výkaz zisku a ztráty společnosti – varianta optimistická	42

Seznam obrázků

Obrázek 1 Právní formy podnikání	4
Obrázek 2 Podnikatelské prostředí podniku.....	14

Obrázek 3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	16
Obrázek 4 SWOT analýza podniku.....	16
Obrázek 5 Logo firmy	21

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj ročního počtu instalovaných FVE elektráren.....	30
--	----

1 Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu na založení nové SPV (Special Purpose Vehicle) entity BlueBen servisní a.s., která reprezentuje značku iKomunita a bude prostředkem pro rozšíření podnikatelské činnosti dvou již etablovaných firem – BLUENET NTS, a.s. a BENEKOV ESCO s.r.o. SPV entity jsou společnosti, které jsou účelově založeny k provedení jednoho konkrétního záměru. Cílem této bakalářské práce je zpracovat podnikatelský plán na založení nové společnosti BlueBen servisní a.s., která bude formou franšizingu podnikat v oblasti komunitní energetiky. Podnikatelský plán bude sloužit společnosti jako nástroj na podporu rozhodování o založení společnosti.

Podnikatelský záměr vznikl díky tržní příležitosti, která se aktuálně na trhu s komunitní energetikou a fotovoltaikou nachází. Obě zakladatelské firmy mají v podnikání více jak deset let zkušeností. Oblast komunitní energetiky je v České republice stále novým tématem, a proto se firmy rozhodly využít svých zkušeností a rozšířit podnikání právě do této sféry. V důsledku očekávání růstu poptávky po tomto specifickém odvětví, založily výše zmíněné společnosti novou právní entitu *BlueBen servisní a.s.*, jejíž název vznikl spojením částí názvů mateřských společností. Společnost pod sebou bude sdružovat firmy, konkrétně formou franšizové sítě partnerských firem. Těmto partnerům bude předávat své know-how, licenční práva, technická řešení, obchodní školení, dovednosti a spoustu dalších, léty nabytých, zkušeností. Partnerské firmy proti tomu, při zachování vlastní identity, avšak reprezentující jednotné a unikátní řešení produktu iKomunita, budou franšízorům recipročně odvádět licenční poplatky a nakupovat klíčový materiál.

Produkt iKomunity nabízí technické řešení v oblasti komunitní energetiky ve formě inteligentního řízení nabíjení a vybíjení baterií. Podnikatelský plán, který vznikne v rámci této bakalářské práce, by měl firmě posloužit jako nástroj na podporu rozhodování o založení společnosti.

Podnikatelský plán je klíčový dokument, který by měl obsahovat všechny podstatné informace, které se k němu vážou. Plán by měl obsahovat veškeré náležitosti a doporučení, aby byl pro firmu užitečný. Měl by obsahovat analýzu podnikatelského prostředí, která může být realizována různými metodami. Neméně významný je finanční plán, který odráží podnikatelský plán z ekonomické stránky, tedy zda vynaložené prostředky přinesou požadované výsledky a podnikání bude rentabilní.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních částí – úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. V teoreticko-metodologické části budou vymezeny základní pojmy, které s problematikou souvisí. Jedná se o pojmy podnikání, podnikatelská příležitost a vzhledem k tématu bakalářské práce také podnikatelský plán. Dále bude pozornost zaměřena na strukturu podnikatelského plánu a obsah jednotlivých jeho částí. Základem pro sestavení kvalitního podnikatelského plánu je analýza podnikatelského prostředí. V rámci této části bakalářské práce budou proto prezentovány jednotlivé metody, které lze pro analýzu využít. V poslední podkapitole této části práce budou shrnuty přístupy a metody, které budou aplikovány pro naplnění stanoveného cíle práce.

V praktické části práce bude, na základě teoretických poznatků, zpracován podnikatelský plán pro založení firmy BlueBen servisní a.s. Podnikatelský plán bude obsahovat charakteristiku podniku a popis služby. Dále bude provedena analýza vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí, ke které budou využity metody popsáné v teoreticko-metodologické části. Bude navržen marketingový mix a vytvořen finanční plán. Finanční plán bude zpracován ve třech variantách (realistické, optimistické a pesimistické). V závěru budou zjištěné výsledky shrnuty a budou formulována doporučení pro společnost.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této kapitole jsou prezentovány základní pojmy související s podnikatelskou činností. Pozornost je věnována především podnikatelskému plánu a také metodám, které lze využít v rámci analýzy podnikatelského prostředí. Jsou zde také shrnuty základní přístupy a metody, které budou využity pro naplnění stanoveného cíle bakalářské práce.

2.1 Podnikání a podnikatel

Na podnikání se dá nahlížet jako na formu uspokojování svých potřeb prostřednictvím uspokojování potřeb jiných (Martinovičová et al., 2019, s. 12). Jak autoři uvádějí, nezbytnou součástí podnikání je soubor činností jako objevování podnikatelských příležitostí a hledání mezer na trhu. Schopnost kvalitně provádět tyto činnosti lze nazvat podnikavostí (Martinovičová et al., 2019, s. 12). Hučka et al. (2021, s. 27) upozorňují na dvojí pohled na podnikání, který se objevuje v odborné literatuře – jedna skupina vnímá podnikání jako výsledek či jev, zatímco druhá skupina nahlíží na podnikání jako na způsob myšlení nebo jednání.

Za podnikatele je dle § 420 odstavce 1 zákona č. 89/2012 Sb. považován ten, kdo vykonává soustavnou činnost samostatně, na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Za podnikatele se dle § 421 zákona č. 89/2012 Sb. považuje osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku, a podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské či jiné oprávnění.

2.1.1 Podnikatelská činnost

Na každou podnikatelskou činnost mají vliv tři životní jistoty podnikatele, které Martinovičová et al. (2019, s. 13) definují jako zdraví, zázemí a uspokojení z práce. Tyto faktory podle autorů ovlivňují, jak si podnikatel poradí s řadou povinností, které se k podnikatelské činnosti vážou. Každý podnikatel má účetní a daňové povinnosti, a pokud zároveň zaměstnává pracovníky, pojí se k výše zmíněným povinnostem podle autorů také odpovědnost za tyto pracovníky, především za zabezpečení mezd.

Srpková et al. (2020, s. 29) uvádí řadu schopností, které jsou důležité pro úspěšné podnikání. Řadí sem podnikatelskou všímavost, sociální a emoční inteligenci, rozumové schopnosti, tvořivost a manažerské a sociální dovednosti. Dle autorů do sociální a emoční inteligence spadá především znalost svých vlastních emocí a následná práce s nimi, umění vnímat emoce druhých a schopnost motivovat. Do manažerských a sociálních dovedností autoři zahrnují schopnost stanovit cíle, poskytovat zpětnou vazbu, či schopnost delegování a efektivní komunikace.

2.1.2 Podnik

Martinovičová et al. (2019, s. 15) uvádějí, že „*cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku – maximalizace hodnoty majetku vlastníků.*“ Definují podnik jako instituci, která byla vytvořena pro podnikatelskou činnost.

V občanském zákoníku jsou uvedeny dvě formy podniku. V §502 zákona č. 89/2012 Sb. je definovaný obchodní závod, který představuje organizovaný soubor jmění vytvořený podnikatelem, sloužící, z jeho vůle, k provozování jeho podnikatelské činnosti. Dále § 700 zákona č. 89/2012 Sb. zmiňuje pojem rodinný závod. Za rodinný závod lze považovat závod, kde:

- pracují manželé společně;
- alespoň s jedním z manželů pracuje jejich příbuzný až do třetího stupně;

- pracují osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob.

Každý podnik má stanovený obecný cíl pro svoji podnikatelskou činnost, který je však třeba rozčlenit do dílčích cílů (Martinovičová et al., 2019, s. 15-16). Tyto dílčí cíle podnik uskutečňuje pomocí podnikových funkcí, které autoři člení následovně:

- prodejní (činnosti, které souvisí s prodejem výrobků či služeb);
- výrobní (příprava a výroba výrobků, pokud se jedná o nevýrobní podnik – provozní funkce);
- zásobovací (opatření materiálů a surovin, příjem a skladování zásob);
- personální (zajištění a hodnocení spolupracovníků);
- finanční (zajištění požadovaného množství finančních zdrojů a následně jejich použití pro nákup potřebných statků, úhrada výdajů nezbytných pro činnost podniku);
- vědeckotechnická (technický vývoj a příprava výroby);
- investiční (pořizování dlouhodobých majetků);
- správa (plánování, účetnictví, statistika, právní činnosti atd.).

Správně stanovený cíl dokáže podnikatele navést na cestu, která vede ke splnění stanoveného cíle; pro podnikatele je tento cíl kontrolním bodem (Šafrová Drášilová, 2019, s. 44). Autorka dále upozorňuje na vlastnosti správně zvoleného cíle. Pro správnou formulaci cíle odkazuje na metodu SMART, dle které by měl vhodně stanovený být:

- Specifický – dle autorky se jedná o srozumitelné a jasné interpretování cíle.
- Měřitelný – cíl by měl být zvolen tak, aby bylo možné změřit, do jaké míry se jej podařilo naplnit.
- Akceptovatelný – autorka popisuje, že člověk by měl být s cílem vnitřně ztotožněný, protože pak se zvyšuje odhodlanost k naplnění cíle.
- Realistický – zde autorka upozorňuje na fakt, že stanovení nereálných cílů vede k demotivaci.
- Termínovaný – stanovení časového rámce pro splnění cíle je velmi důležité, nedochází poté k odkládání jeho plnění a k prokrastinaci.

Pro rozdělení podniků do jednotlivých skupin se využívá typologie podniků, která člení podniky podle právní formy, ekonomické činnosti, velikosti, příjmů z podnikání, typu výroby a převládajícího výrobního faktoru (Martinovičová et al., 2019, s. 21-25).

2.1.3 Právní formy podnikání

Výběr vhodné právní formy podnikání ovlivňují podmínky, povinnosti a požadavky příslušných zákonů (Šafrová Drášilová, 2019, s. 189). Autorka zmiňuje, že v České republice aktuálně právní formy podnikání upravují především tři normy:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- zákon č. 455/1991, živnostenský zákon.

Volba vhodné právní formy je jedním z faktorů, který má na podnikání dlouhodobý vliv (Srpková et al., 2020, s. 164). Šafrová Drášilová (2019, s. 191) definuje právní formu podnikání jako obal podniku, který má podnikateli usnadňovat jeho podnikatelskou činnost a oddělovat jeho soukromý majetek od majetku, který je určen k podnikání. Autorka dále uvádí schéma, ve kterém rozlišuje právní formy podle počtu společníků, kteří se podnikání účastní, a formy ručení (viz obrázek 1).

Obrázek 1 Právní formy podnikání

	osobní	smíšené	kapitálové
jednotlivec	živnostenské podnikání podnikání podle zvláštních předpisů	X	společnost s ručením omezeným (akciová společnost)
skupina osob	veřejná obchodní společnost	komanditní společnost	společnost s ručením omezeným družstvo akciová společnost

Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 191)

Mezi dvě nejčastější formy podnikání v České republice patří podnikání na základě živnostenského oprávnění a společnost s ručením omezeným (Srpková et al., 2020, s. 164). Autoři dále shrnují základní otázky, které by si každý podnikatel měl zodpovědět pro zvolení vhodné právní formy:

- Jaký je rozsah a způsob ručení u jednotlivých právních forem?
- Kdo je oprávněn k řízení?
- Je založení administrativně náročné?
- Jak velký je nárok na počáteční kapitál?
- Jak velké je daňové zatížení?
- Je uveden minimální počet zakladatelů?

Třebaže je volba právní formy podnikání důležitým rozhodnutím, není nezvratná (Srpková et al., 2020, s. 164). Autoři zmiňují, že zvolená forma se dá změnit, avšak za nadbytečné náklady.

Šafrová Drášilová (2019, s. 193-197) zmiňuje následující právní formy podnikání: podnikání fyzických osob, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, družstvo a akciová společnost. Martinovičová et al. (2019, s. 21) člení podniky dle právní formy podnikání na podniky jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky.

V rámci první skupiny, tedy podnikání jednotlivců, jde nejčastěji o podnikání na základě živnostenského oprávnění (Šafrová Drášilová, 2019, s. 193). Autorka zmiňuje rozdělení živností na ohlašovací a koncesované, ohlašovací lze dále dělit na řemeslné, vázané a volné. V oblastech zemědělské výroby, vodního a lesního hospodářství, činnosti autorů, spisovatelů, hudebníků, daňových poradců a dalších mohou fyzické osoby podnikat i bez živnostenského oprávnění (Šafrová Drášilová, 2019, s. 193).

Mezi obchodní korporace spadají obchodní společnosti a družstva (Martinovičová et al., 2019, s. 21). Nejoblíbenější formou obchodní společnosti je v České republice společnost s ručením omezeným (Srpková et al., 2020, s. 177). Společnost může založit pouze jedna osoba (s neomezeným počtem společníků), s minimální výší základního kapitálu 1 Kč (Šafrová Drášilová, 2019, s. 195). Autorka upozorňuje na fakt, že společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, ale společníci pouze do výše nesplacených vkladů.

Veřejná obchodní společnost vzniká na základě společenské smlouvy, je určena pro podnikání dvou a více osob a nevyžaduje žádný základní kapitál (Šafrová Drášilová, 2019, s. 194). Autorka zmiňuje i další právní formu podnikání, a to komanditní společnost, kterou musí založit dvě fyzické či právnické osoby. Autorka upozorňuje na rozdílnost v postavení osob – v komanditní společnosti existují komanditisté (ručí za své závazky pouze do výše svého nesplaceného vkladu) a komplementáři (ručí celým svým majetkem, nevkládají žádný kapitál).

Další možnou právní formou podnikání je akciová společnost, která jako jediná vyžaduje minimální základní kapitál 2 000 000 Kč (Šafrová Drášilová, 2019, s. 197). Autorka zmiňuje rozdělení základního kapitálu na jednotlivé akcie; jejich vlastníci mají možnost podílet se na zisku dané společnosti a z části i na jejím řízení.

Družstvo sdružuje lidi se stejnými zájmy, musí mít nejméně tři členy a jejich členství je spojeno s jistou vkladovou povinností (Šafrová Drášilová, 2019, s. 196).

2.2 Podnikatelská příležitost

Podnikatelské příležitosti většinou předchází nějaký nápad. Svobodová a Andera (2017, s. 33) upozorňují na fakt, že ne každý nápad je vhodnou podnikatelskou příležitostí. Vysvětlují, že aby se daný nápad mohl stát dobrou podnikatelskou příležitostí, musí být možné na jeho základě vybudovat firmu, která bude výdělečná.

Srpková et al. (2020, s. 42) zmiňují dvě podoby podnikatelských příležitostí. První – spousta podnikatelských příležitostí již existuje a čeká na objevení. Druhou je dle autorů nápad podnikatele; tedy např. nějaký vynález, který lze chránit patentem.

Svobodová a Andera (2017, s. 33-35) člení podnikatelské příležitosti na tři typy:

- a) Neuspokojená potřeba – nedostatek z pohledu zákazníků, je zde prostor pro zlepšení. Autoři uvádějí, že tento typ příležitosti byl populární v devadesátých letech minulého století, kdy mnoho podnikatelů začalo dovážet zahraniční produkty. Jako příklad autoři uvádějí malé město, ve kterém chybí kavárna. K nalezení této podnikatelské příležitosti vede neuspokojená potřeba.
- b) Nevyužité, či špatně využité zdroje – tento typ podnikatelské příležitosti autoři popisují jako schopnost využít momentálně dostupné zdroje k vytvoření hodnoty. Základním principem je vytvořit něco nového pro zákazníky díky již dostupným zdrojům. Jako příklad autoři zmiňují např. přestavbu neobydleného prostoru na byty.
- c) Kombinace neuspokojené potřeby a špatně využitých zdrojů – poslední typ podnikatelské příležitosti spojuje dva výše uvedené typy. Autoři poukazují na fakt, že jde o příležitost pro všímavé podnikatele, kteří ani nemusí mít dostatek vlastních zdrojů.

Jako příklad uvádí ubytovací službu Airbnb, která využívá nemovitosti či volné pokoje soukromých vlastníků k pronájmu.

Hučka et al. (2021, s. 51) rozlišují podnikatelské příležitosti do dvou skupin – Kirznerův přístup (slabá forma) a Schumpeterův přístup (silná forma). Tyto dvě formy se podle autorů liší v přístupu k informacím a k jejich využití a efektivním užitím zdrojů. V Kirznerově přístupu jde o využití již existujících informací k objevení nedostatků a přebytků a k následnému získání zdrojů, jejich rekombinaci do výstupů a prodej těchto výstupů s vidinou zisku. Naproti tomu Schumpeterův přístup je založen na nových informacích, které slouží k objevení podnikatelských příležitostí (Hučka et al., 2021, s. 52). Je tedy důležité hned na začátku podnikatelské cesty odhalit vhodnou podnikatelskou příležitost a vybrat takový podnikatelský nápad, které povede k úspěšné podnikatelské činnosti.

Svobodová a Andera (2017, s. 35) dále upozorňují na tři okolnosti, které mohou podnikatele při výběru nápadu potkat a které nejsou podnikatelskou příležitostí:

- a) Nápad je příliš pozdě – v tomto případě je trh již nasycený.
- b) Nápad je příliš brzy – v tomto případě ještě trh není připravený pro produkt nebo službu nabízenou podnikatelem. Jako příklad uvádí autoři snahu o vznik sociálních sítí v době, kdy mělo pouze pár lidí přístup k internetu.
- c) Hobby projekty – jde o nápady na různé zlepšováky, které mohou být přínosné, ale jejich výroba ve velkém není ekonomická.

Jednou z možných forem provozování podnikatelské činnosti je také tzv. franšizing. Šafrová Drášilová (2019, s. 28) vymezuje pojem franšizing jako: „*specifickou formu podnikání, kdy si podnikatel (franšizant) kupuje za předem stanovených smluvních podmínek licenci od franšizora*“. Franšizant si tedy koupí za fixní poplatek licenci, jejíž součástí jsou znalosti, značka, procesy nebo podpora při podnikání. Součástí tohoto smluvního vztahu je dle autorky také dohodnuté procento z tržeb, které musí franšizant platit. Mezi hlavní výhody vstupu firem do franšizy patří podle Sieberta (2016, s. 12-22) nízký počáteční kapitál, rychlost růstu podniku nebo snížené riziko; i když autor upozorňuje na fakt, že jistá míra rizika se bude vyskytovat vždy. Autor (2016, 31-32) uvádí také základní kritéria, která jsou předpokladem úspěšného franšizování:

- Podnik musí mít alespoň jeden životaschopný produkt k prokázání, že koncept funguje.
- Produkt by měl být investorům představen jako obchodní příležitost.
- Celý podnikatelský koncept by měl být klonovatelný.
- Franšizor by měl být připraven podpořit franšizanty v celém procesu podnikání.

Šafrová Drášilová (2019, s. 29) vnímá franšizing jako způsob podnikání, který je vhodný pro každého, kdo má ambice v podnikání na vlastní odpovědnost, ale nechce budovat vlastní značku.

2.3 Podnikatelský plán – jeho význam a struktura

Na úplném počátku podnikatelské činnosti, resp. před jejím zahájením (ale nejen tehdy), je vhodné, aby si podnikatel sestavil podnikatelský plán. Podnikatelský plán by mu měl pomoci utřídit myšlenky o daném nápadu, zhodnotit, zda se vynaložené finanční prostředky vrátí, a případně pomoci získat další potřebné zdroje financování (Svobodová a Andera, 2017, s. 69). Dle autorů podnikatelský plán, formou písemného dokumentu, popisuje podstatné vnější a vnitřní okolnosti, které s podnikatelskou činností souvisejí. Hlavním cíle podnikatelského

plánu by mělo být dle Srpové et al. (2020, s. 209) zhodnotit realizovatelnost podnikatelského záměru. Autoři zmiňují tři otázky, na které by měl podnikatelský plán odpovědět – kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Svobodová a Andera (2017, s. 69) odůvodňují sestavení podnikatelského plánu následovně:

- zjištění, kolik finančních prostředků bude pro zahájení třeba;
- odhad budoucích příjmů a porovnání s očekávanými výdaji;
- zjištění kapacitních možností;
- zjištění, zda je lepší podnikat sám nebo v týmu;
- zjištění, co vše bude třeba zajistit před začátkem podnikání;
- ověření, zda je nápad na trhu žádaný;
- zjištění, jak výnosný nápad může být.

Třebaže není stanoveno, co všechno by měl podnikatelský plán obsahovat, Srpová et al. (2020, s. 209–211) doporučují zahrnout tyto body:

- Kdo jsme – zde autoři radí stručně popsat motivy podnikání, misi a předpoklady k realizaci podnikatelského plánu.
- Co chceme prodávat – v tomto bodě bude uvedený popis produktu či služby, která bude nabízena. Autoři doporučují do podnikatelského plánu vložit obrázky, klidně i prototypů.
- Proč by si měli zákazníci chtít produkt/službu koupit – tento bod dle autorů vybízí k popsání největší přidané hodnoty (užitku), který zákazníkovi přinese zakoupení produktu či služby.
- Kdo je zákazník – autoři převážně upozorňují na snahu zalíbit se všem, která dle nich vede do podnikatelského pekla. Proto doporučují jasně vymezit, kdo je cílový zákazník, kde se nachází a jaká je jeho charakteristika.
- Cena produktu/služby – již samotná definice podnikání uvádí jako cíl podnikání dosažení zisku – viz předchozí text. Autoři proto radí najít bod zvratu a určit časový horizont, ve kterém se podnikání stane ziskové. Je proto potřeba stanovit náklady, vytyčit marži, stanovit vhodnou cenu a zohlednit případnou sezónnost.
- Cesta výrobků/služeb na trh – dalším důležitým krokem je určit, kde budou produkty či služby nabízeny. Autoři zmiňují klasickou kamennou prodejnu, e-shop, osobní prodej a velkoobchod. Upozorňují na odlišné marketingové a distribuční kanály, které se liší dle zvolené cesty.
- Odlišnost od konkurence – v podnikatelském plánu by nemělo chybět, v čem se produkt či služba liší od konkurence. Jak zdroj zmiňuje, u 99,9 % produktů a služeb se nachází konkurence, proto je chytrým krokem vyzdvihnout odlišnost nabízeného produktu nebo služby.
- Nabídka pro investora – jestliže je cílem podnikatelského plánu získat investora, je třeba jasně stanovit, kolik finančních prostředků podnikatel potřebuje a co je ochoten za to nabídnout.
- Rizika plánu – v podnikatelském plánu by měl podnikatel dát najevo, že je obeznámen s riziky a podniká takové kroky, které vedou k minimalizaci zmíněných rizik.

Podnikatelský plán nemá přesně stanovenou strukturu, podnikatel si jej upravuje dle účelu, pro který ho sestavuje, a často existuje několik verzí daného podnikatelského plánu (Svobodová a Andera, 2017, s. 70). Třebaže struktura není pevně daná, Svobodová a Andera (2017, s. 72-73) a Srpová et al. (2020, s. 209-210) se shodují, že každý podnikatelský plán by měl dodržovat následující obecné zásady:

- Srozumitelnost – Svobodová a Andera (2017, s. 72) upozorňují na fakt, že nepochopení podnikatelského plánu ze strany investora může vést k nezájmu z jeho strany. Srpová et al. (2020, s. 209) doporučují jednoduše formulovat myšlenky.
- Pravdivost a reálnost – v podnikatelském plánu by měla být uvedena reálná data, jako příklad uvádí Svobodová a Andera (2017, s. 72) dostupné ceníky dodavatelů.
- Respektování rizika – jelikož odhady pravděpodobně nikdy nebudou přesné, Svobodová a Andera (2017, s. 72) upozorňují na důležitost zahrnutí míry rizika, které tyto odhady zkreslí. Srpová et al. (2020, s. 210) uvádějí, že zahrnutí rizika zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.
- Uvádění zdrojů – u těch odhadů, u kterých lze doložit reálná data, je nutné uvést jejich zdroj (Svobodová a Andera, 2017, s. 73). Autoři uvádějí, že tyto zdroje jsou důležité pro investora, který si může informace díky zdrojům ověřit, ale také pro podnikatele, který podnikatelský plán sestavuje.
- Přehlednost – tuto zásadu zmiňují pouze Svobodová a Andera (2017, s. 73). Doporučují v textu používat odrážky, tabulky, obrázky nebo cokoliv, co usnadní čtivost a vhled do dané problematiky.
- Logika – tuto zásadu zdůrazňují Srpová et al. (2020, s. 210); podnikatelský plán by měl mít logiku – tedy myšlenky, popsané v podnikatelském plánu, by na sebe měly navazovat. Dále by si dle autorů tvrzení uvedená v podnikatelském plánu neměla odporovat. Autoři doporučují znázornit časový průběh graficky.

Srpová et al. (2020, s. 212) upozorňují na časovou náročnost sestavení podnikatelského plánu, kdy jeho vznik trvá několik týdnů až měsíců, přičemž je často třeba upravit a měnit již vypracované části. Autoři uvádějí, že důvodem sestavení podnikatelského plánu bývá nedostatek potřebného kapitálu a nutnost jeho získání.

Přestože (jak již bylo několikrát zmíněno) neexistuje jednotná (předepsaná) struktura podnikatelského plánu, v následujících oddílech jsou stručně charakterizovány jeho jednotlivé části, které jsou doporučovány výše zmíněnou literaturou.

2.3.1 Titulní strana a shrnutí

Titulní strana by měla obsahovat název projektu či podniku, jméno autora/autorů, informaci, že se jedná o podnikatelský plán a datum sepsání (Šafrová Drášilová, 2019, s. 57). Autorka doporučuje na titulní stranu umístit logo podniku, pokud již existuje.

Ve shrnutí by měly být zodpovězeny základní otázky a uvedeny odkazy na důležité body zahrnuté dále v plánu (Srpová et al. 2020, s. 212). Autoři připomínají, že se nejedná o úvod k podnikatelskému plánu, nýbrž o manažerský souhrn, který by se měl vejít na jednu stranu A4. Dále autoři uvádějí, že by se shrnutí mělo zpracovávat až na konci, kdy je celý podnikatelský plán již hotový. Šafrová Drášilová (2019, s. 57) doplňuje, že by shrnutí mělo čtenáře nalákat na obsah, a proto nedoporučuje zahrnovat marketingovou propagaci. Vysvětluje, že lépe bude působit shrnutí hlavních bodů plánu, jeho výsledek a několik klíčových čísel.

2.3.2 Údaje o vlastnících a autorech podnikatelského plánu

Představení vlastníků nebo firmy (převážně po profesní stránce) je důležitým aspektem v procesu oslovování potenciálních investorů či věřitelů (Šafrová Drášilová, 2019, s. 58). Měla by být uvedena jejich osobní motivace a autorka doporučuje, aby představení každé klíčové osoby bylo v rozsahu maximálně jednoho odstavce. Dle Srpové et al. (2020, s. 214) jsou pro investory často informace o klíčových osobnostech důležitější než podnikatelský plán.

2.3.3 Popis podniku

V této části by měl být uveden popis podnikatelské příležitosti, popis výrobku/služby a zajištění potřebných vstupů a dodavatelů (Šafrová Drášilová, 2019, s. 58). Autorka radí charakterizovat, jak daný podnikatelský nápad pomůže vyřešit určitý problém – tedy popsat jeho využití. V rámci charakteristiky podnikatelské příležitosti je vhodné zmínit, že se například jedná o nalezení mezery na trhu (Srpová et al., 2020, s. 212). Dále zdroj doporučuje přesvědčit investory, že nyní je nejvhodnější doba pro realizaci nápadu. Mělo by být také uvedeno, co všechno bude pro provoz potřeba, včetně materiálních zdrojů a prostor (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59).

2.3.4 Analýza trhu (včetně analýzy konkurence) a zákazníků

Cílem této části podnikatelského plánu by měla být důkladná analýza tržního prostředí, včetně konkurence, a poznání trhu, na kterém se podnikatel snaží prosadit (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59).

Svobodová a Andera (2017, s. 81) vidí smysl této části v prokázání, že pro daný nápad existuje trh, a považují tuto část za jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Do analýzy trhu spadá také určení, do jaké poptávkové podmínky daný nápad spadá (Svobodová a Andera, 2017, s. 82). Autoři zmiňují dvě možnosti poptávkové podmínky. Buď se jedná o zboží, které může zákazník nakupovat stále dokola, např. pekárenské zboží, nebo se jedná o produkty/služby, které zákazník nakoupí jednou, maximálně dvakrát, např. hypotéka nebo služba svatební agentury.

V rámci analýzy zákazníků by dle Srpové et al. (2020, s. 214) měli být vybráni takoví zákazníci, kteří:

- budou mít z výrobku/služby značný užitek;
- budou mít k výrobku/službě snadný přístup;
- budou ochotni za výrobek/službu zaplatit.

Každá firma je obklopena prostředím, které na ni působí a ovlivňuje ji (Srpová et al., 2020, s. 214). Přestože toto prostředí firma v podstatě změnit nemůže, velkou výhodou bude, pokud prostředí zanalyzuje (Srpová et al., 2020, s. 215). Autoři doporučují zpracovat analýzu zvláště pro makroprostředí (využít analýzu PESTLE) a mikroprostředí (využít Porterův model pěti konkurenčních sil). Svobodová a Andera (2017, s. 87) vnímají především analýzu konkurence jako příležitost pro nalezení konkurenční výhody a odlišení se od zbytku trhu. Doporučují při této analýze postupovat dle následujících bodů:

1. Zvolení kritérií pro výběr konkurence.
2. Najití všech firem, které splňují výše zvolená kritéria.
3. Popis kritérií pro jednotlivé konkurenty.

Jako nejčastější kritéria uvádějí Svobodová a Andera (2017, s. 87):

- stejný produkt/slужba;
- lokalita;
- cena;
- záruční podmínky;
- poskytovaný servis;
- doplňkové služby;
- vztahy se zákazníky.

Dále je vhodné porozumět tomu, jakou výhodu má podnikatel nad konkurencí, a naopak, jakou výhodu má konkurence nad podnikatelem, a zda je jeho produkt něčím výjimečný (2017, s. 28).

2.3.5 Analýza dodavatelů

Podkapitola podnikatelského plánu, která se věnuje analýze dodavatelů, je dle Svobodové a Andery (2017, s. 90) velmi důležitou součástí podnikatelského plánu. Podle autorů je pro hodnocení dodavatelů důležitá spolehlivost dodavatelů, i to, zda existuje závislost na jednom dodavateli. Dále autoři upozorňují na důležitost zahrnutí všech složek vstupů, které představují pro budoucího podnikatele náklady; jejich chybné stanovení by později znamenalo nesprávné sestavení finančního plánu. Srpová et al. (2020, s. 218) doporučují do analýzy dodavatelů zahrnout informace jako: počet dodavatelů, výkyvy v cenách surovin, dodržování termínů ze strany dodavatelů a dostupnost surovin a materiálů do budoucna.

2.3.6 Personální plánování

U začínajících firem postačí, když bude na konci každé podkapitoly podnikatelského plánu uvedeno personální zabezpečení v dané oblasti, u rostoucích firem je vhodnější věnovat řízení lidských zdrojů samostatný oddíl (Srpová et al., 2020, s. 218). Svobodová a Andera (2017, s. 92) doporučují v oblasti personálního plánování uvedení následujících informací:

- popis jednotlivých pracovních pozic (vhodné je zahrnout kvalifikační předpoklady);
- počty pracovníků na pracovní pozice (včetně formy pracovních smluv);
- mzdové náklady na jednotlivé pracovní pozice;
- celkové personální náklady.

Šafrová Drášilová (2019, s. 59) věnuje pozornost vzniku pracovní náplně. Dle autorky je nejprve potřeba naplánovat činnosti a úkoly, dále určit, kdo tyto činnosti bude vykonávat, kdo bude rozhodovat a kdo bude za co zodpovědný. Poté vznikne pracovní náplň, dle které může podnikatel určit nároky na kvalifikaci pro jednotlivé pracovní pozice.

Také položka celkových personálních nákladů dále vstupuje do finančního plánu a ovlivňuje celkové ekonomické posouzení podnikatelského záměru (Svobodová a Andera, 2017, s. 92).

2.3.7 Marketingová strategie

Marketingová strategie je dle Šafrové Drášilové (2019, s. 59) velmi důležitá z hlediska uplatnění podniku na trhu. Srpová et al. (2020, s. 216) zmiňují tři základní okruhy, kterými se marketingová strategie zabývá:

1. výběr cílového trhu;

2. určení tržní pozice produktu;
3. rozhodnutí o marketingovém mixu.

Svobodová a Andera (2017, s. 92) doporučují využít marketingový mix 4P – product (produkt), price (cena), promotion (propagace) a place (místo). Marketingový mix 4P je však spíše z pohledu podnikatele; Šafrová Drášilová (2019, s. 123-124) proto zmiňuje i jinou formu marketingového mixu, a to model 4C, který je více z pohledu zákazníka a sestává se z customer value (produkt/služba – schopnost poskytnout hodnotu), cost (cena – náklady pro zákazníka), convenience (pohodlí – z hlediska dostupnosti pro zákazníka) a communication (komunikace se zákazníky).

V rámci charakteristiky produktu (jak již bylo zmíněno v předchozím textu) doporučují Svobodová a Andera (2017, s. 76-77) zařadit popis produktu, jeho konkurenční výhody a popř. legislativní požadavky s produktem související. Při popisu produktu/služby by se měl podnikatel zaměřit na jeho funkci, design, kvalitu, obal, značku a sortiment služeb (Šafrová Drášilová, 2019, s. 129-140). V rámci konkurenční výhody by mělo být podle autorů zřejmé, co nového produkt/služba zákazníkovi přinese a co může na rozdíl od konkurence nabídnout navíc.

Druhým prvkem marketingového mixu je cena. Stanovená cena umožňuje přesnější odhad budoucích tržeb a dle Svobodové a Andery (2017, s. 94) ji lze určit s ohledem na náklady, konkurenci nebo poptávku (zákaznický přístup). Šafrová Drášilová (2019, s. 140) upozorňuje na fakt, že cena je z celého marketingového mixu jediným zdrojem peněz a je možné ji kdykoliv změnit. Zdůrazňuje potřebu vnímat cenu i z pozice zákazníka, který musí vynaložit finanční prostředky, uskutečnit cestu do obchodu a strávit určitý čas výběrem a realizací nákupu.

Nejrealističtějším způsobem stanovení ceny je nákladový způsob, ve kterém jsou do ceny promítnuty veškeré náklady i marže (Svobodová a Andera, 2017, s. 94). Jako nejčastější způsob stanovení ceny uvádějí autoři stanovení ceny na základě konkurence, kdy podnikatel může zjistit přímé ceny konkurence a nastavit dle nich vlastní cenu. Autoři považují tento způsob stanovení ceny také za nejjednodušší. Doporučují, aby byly do ceny promítnuty i odhady:

- slev, které bude moct podnikatel poskytovat;
- přírůžek, které bude moci podnikatel naučtovat, např. za speciální přístup;
- akčních balíčků.

U produktů/služeb, které se na trhu zatím neobjevují, nebo mají přidanou hodnotu, se využívá poptávkový způsob určení ceny (Svobodová a Andera, 2017, s. 94). Autoři vysvětlují, že stanovení ceny poptávkovým způsobem závisí na cenové elasticitě poptávky, která je určena cenou, jež očekává zákazník, a cenou, jakou bude ochoten zaplatit. Šafrová Drášilová (2019, s. 141) shrnuje, že správně stanovená cena by měla být kombinací všech tří výše uvedených způsobů stanovení ceny.

Propagace může být rozdělena na online a offline formu, kdy u každé formy by mělo být uvedeno, jak často a jak dlouho bude daná forma propagace využívána (Svobodová a Andera, 2017, s. 93). Autoři upozorňují i na výdaje, které se k propagaci vážou a připomínají možnosti využití podpory prodeje. Šafrová Drášilová (2019, s. 151) přikládá marketingové komunikaci, jako prostředku pro sdělení důležitých informací zákazníkovi, velkou váhu. Pro zachování efektivní komunikace by, dle autorky, měla být splněna následující kritéria:

- zákazník by měl dostat ty informace, které hledá;
- v místě, kde se právě pohybuje;

- v čase, kdy je schopen informace zpracovat;
- způsobem, kterému rozumí;
- formou, kterou si informace zapamatuje.

Distribuce může být uskutečněna formou přímých distribučních kanálů nebo nepřímých distribučních kanálů (Svobodová a Andera, 2017, s. 93). V rámci přímých distribučních kanálů dochází k přímé komunikaci se zákazníkem, s čímž se váže spousta výhod, např. získání okamžité zpětné vazby (Šafrová Drášilová, 2019, s. 146). Na druhou stranu autorka upozorňuje na nemožnost pokrytí celého trhu formou pouze přímých distribučních cest. Nepřímé distribuční cesty v sobě zahrnují prostředníka, který produkt přeprodává dál a dokáže tak podle ní pokrýt větší část trhu. Autorka se snaží vnímat dostupnost z pohledu zákazníka, který jde produktu sám naproti, a podnikatel by se měl snažit co nejvíc zákazníkovi jeho cestu usnadnit. Šafrová Drášilová (2019, s. 144-145) zmiňuje následující otázky, které by si měl podnikatel položit při tvorbě distribuční politiky:

- Jakými cestami se zákazník v současné době dostává k alternativnímu produktu?
- Nakupuje zákazník fyzicky, či online?
- Záleží zákazníkovi na době dodání?
- Kolik zákazníků je v cílovém segmentu?

Všechny prvky marketingové mixu jsou důležité pro nastavení optimální marketingové strategie. Ta je pak významným faktorem, který ovlivní úspěch podnikatelského záměru a jeho dlouhodobou udržitelnost.

2.3.8 Finanční plán

Ve finančním plánu jsou všechny předchozí podkapitoly převedeny do čísel a ukazatelů (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59). Finanční plán by měl obsahovat přehled výdajů, přehled příjmů a zdroje krytí (Svobodová a Andera, 2017, s. 95). Šafrová Drášilová (2019, s. 60) doporučuje náklady mírně nadhodnotit, protože se mohou vyskytnout nečekané výdaje, výnosy naopak doporučuje lehce podhodnotit. Dále autorka radí pracovat s optimistickou, realistickou a pesimistickou situací na trhu. Finanční plán by měl obsahovat také propočtení bodu zvratu, tedy objemu produkce, při kterém začne podnikatel vydělávat (Svobodová a Andera, 2017, s. 101).

Srpková et al. (2020, s. 219) dále rozlišují, zda se bude finanční plán připravovat pro začínající či rostoucí firmu. V případě začínající firmy doporučují autoři nejprve sestavit zakladatelský rozpočet, dále zpracovat zahajovací rozvahu, výkaz cash flow a výkaz zisku a ztráty a stanovit bod zvratu. Pokud se jedná o rostoucí firmu, doporučují autoři zaměřit se na sestavení plánovaných účetních výkazů, stanovit bod zvratu, vyhodnotit ukazatele finanční analýzy a zhodnotit efektivnost investic.

Výkaz zisku a ztráty by měl informovat o plánované výši zisku či ztráty v jednotlivých letech, výkaz peněžních toků pak o výši příjmů a výdajů v jednotlivých letech a rozvaha zobrazuje strukturu majetku a strukturu zdrojů (Srpková et al., 2020, s. 220).

2.3.9 Analýza rizik

Zahrnutí rizik do podnikatelského plánu znamená, že si podnikatel důkladně promyslel svůj projekt (podnikatelský záměr), je si vědom existujících rizik a mohl se tak na ně připravit (Šafrová Drášilová, 2019, s. 60). Srpková et al. (2020, s. 221) vnímají analýzu rizik jako nástroj, díky kterému se dá na rizika pohlížet dvěma způsoby. Autoři popisují, že analýza nastíní

podnikateli možné rizikové situace a zároveň mu pomůže se na tyto situace připravit. Svobodová a Andera (2017, s. 101) navrhují rozřídít rizika dle jejich podobnosti na vnější rizika, rizika spojená se zaměstnanci a rizika spojená s poptávkou. Dále autoři radí každému riziku přiřadit váhu podle míry škod, které může způsobit.

Doležal et al. (2023, s. 265) nabízejí na riziko nový pohled, a to vnímání rizika jako příležitosti. Tento pohled autoři vysvětlují na příkladu zkrácení harmonogramu projektu pomocí zrychlení činností. Dle autorů zde vzniká riziko různých oprav a přepracování postupů, ale zároveň příležitost v úspoře času.

2.3.10 Vyhodnocení úspěšnosti

Vyhodnocení úspěšnosti pomůže podnikateli posoudit efektivnost podnikatelského nápadu (Svobodová a Andera, 2017, s. 103). Autoři doporučují vybrat různé ukazatele, které pomohou posoudit úspěšnost projektu. Dle autorů je vhodné použít:

- dobu návratnosti – tento ukazatel stanoví, za jak dlouho se vrátí vložené finanční prostředky (investice/roční příjem nebo roční cash flow);
- čistá současná hodnota – díky tomuto ukazateli podnikatel zjistí, kolik mu vložená investice přinese finančních prostředků za celou dobu její životnosti.

Čistá současná hodnota představuje dle Dluhošové et al. (2021, s. 154) rozdíl současné hodnoty všech peněžních příjmů z projektu a hodnoty výdajů, které jsou vynaloženy na investiční projekt. Autoři uvádějí následující výpočet pro čistou současnou hodnotu:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{FCF_t}{(1+R)^t} - JKV,$$

kde T = doba životnosti projektu, R = náklad kapitálu, FCF_t = volné peněžní toky v jednotlivých letech provozu investice, JKV = jednorázové kapitálové výdaje.

2.3.11 Přílohy

Svobodová a Andera (2017, s. 104) uvádějí, že do příloh k podnikatelskému plánu by měly být zařazeny všechny méně podstatné informace, které ale doplňují celý podnikatelský plán. Srpová et al. (2020, s. 222) doporučují, aby v rámci příloh byly doloženy tyto dokumenty: výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, fotografie (výkresy) produktů, výsledky průzkumů trhu, zprávy z novin, účetní výkazy za uplynulé období nebo výsledky propagačních akcí.

2.4 Analýzy podnikatelského prostředí

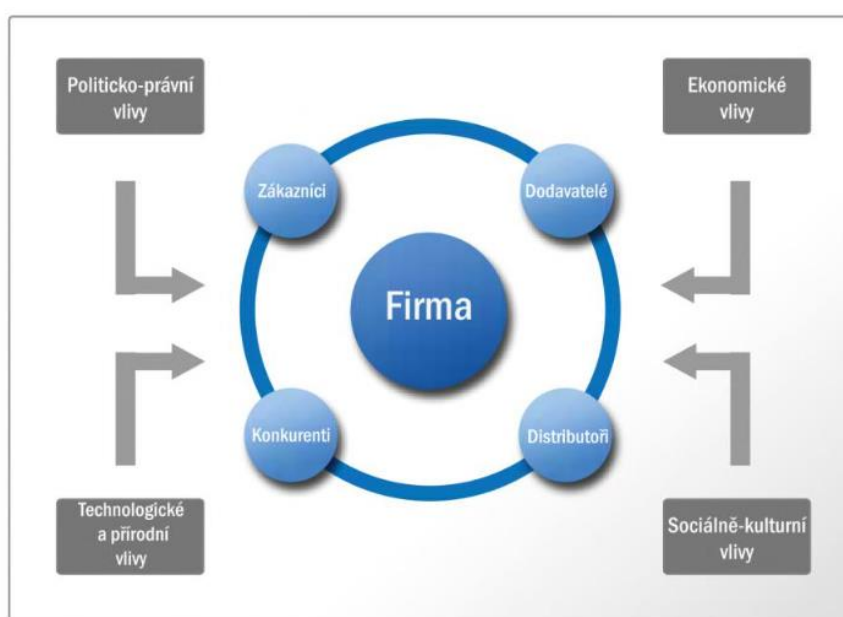
Analýza okolí podniku je jedním z nejdůležitějších kroků, které musí podnikatel v rámci tvorby podnikatelského plánu učinit. Šafrová Drážilová (2019, s. 66) dělí okolí podniku následovně:

- megatrendy – jde o faktory, které působí globálně a těžko se ovlivňují (např. průmysl 4.0 a digitalizace);
- makroprostředí – jedná se o nejširší okolí podniku; spadají sem faktory, které se těžko ovlivňují a zároveň mají na činnost podniku velký vliv;
- mikroprostředí – je to bezprostřední okolí podniku; pro jeho analýzu doporučuje autorka využít různé přístupy a metody, např. Porterův model pěti konkurenčních sil.

Z předchozího textu je zřejmé, že analýza okolí se zaměřuje na popsání a rozbor všech specifík daného trhu; jde např. o přítomnost franšíz, dominanci konkurenta nebo rychlý růst technologií (Svobodová a Andera, 2017, s. 82).

Také Karlíček et al. (2018, s. 38) rozdělují podnikatelské prostředí na mikroprostředí, do kterého řadí zákazníky, dodavatele, distributory a konkurenty, a na makroprostředí, které obsahuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a přírodní prostředí – viz obrázek 2. V rámci procesu poznávání trhu je vhodné podle Fotra et al. (2020, s. 55) využít marketingové analýzy, které hodnotí cenové úrovně, podíly na trhu a kvalitu produktů ve srovnání s konkurencí.

Obrázek 2 Podnikatelské prostředí podniku



Zdroj: Karlíček et al. (2018, s. 38)

V dalších oddílech této podkapitoly je pozornost věnována metodám, které lze pro výše uvedené analýzy využít.

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza slouží k popsání makroekonomického prostředí, ve kterém se nacházejí všechny subjekty nezávisle na konkrétním odvětví za přítomnosti sil, které na ně působí a nemohou je ovlivnit (Hučka et al., 2021, s. 63). Pro rozbor jednotlivých složek tohoto prostředí doporučují autoři využít právě analýzu PEST, která člení makroekonomické prostředí na politické, ekonomické, sociální a technologické složky působící na podnikatele.

Politické prostředí vnímají Hučka et al. (2021, s. 64) jako poměrně důležité okolí, ve kterém bude podnikatel provozovat svoji podnikatelskou činnost, a člení jej na tři podsložky – svoboda, vlastnická práva a decentralizace moci. Politické prostředí lze rozdělit na stabilní, které motivuje zahraniční investory, a nestabilní, které uvádí země do ekonomické izolace (Machková a Machek, 2021, s. 28).

Charakter ekonomického prostředí do značné míry ovlivňuje angažovanost podnikatele v rámci jeho podnikatelské činnosti (Hučka et al., 2021, s. 65). Autoři považují za významné především tyto parametry ekonomického prostředí:

- Bohatství – myšleno společenské bohatství, které zvyšuje poptávku a tím výkonnost nových firem.
- Ekonomická stabilita – ve stabilním ekonomickém prostředí se podnikatelé cítí jistěji a mají tendenci více využívat podnikatelské příležitosti.
- Disponibilita kapitálu – také dostupnost kapitálu vybízí k využití podnikatelských příležitostí.
- Daně – vyšší daňové zatížení vede ke snížení ziskovosti.

Sociální prostředí je dalším faktorem, který ovlivňuje makroekonomické prostředí, a dle Hučky et al. (2021, s. 66) do něj spadají názory a postoje členů společnosti. Dle Keřkovského a Nováka (2015, s. 58) do sociálního prostředí patří také demografické faktory, vzdělání nebo změny životního stylu.

Do technologického prostředí zahrnují Hučka et al. (2021, s. 66) nové vědecké poznatky, technologické inovace, předvídání technologických změn, postupné zdokonalování výrobních metod, netradiční aplikace nebo difuze jiných odvětví.

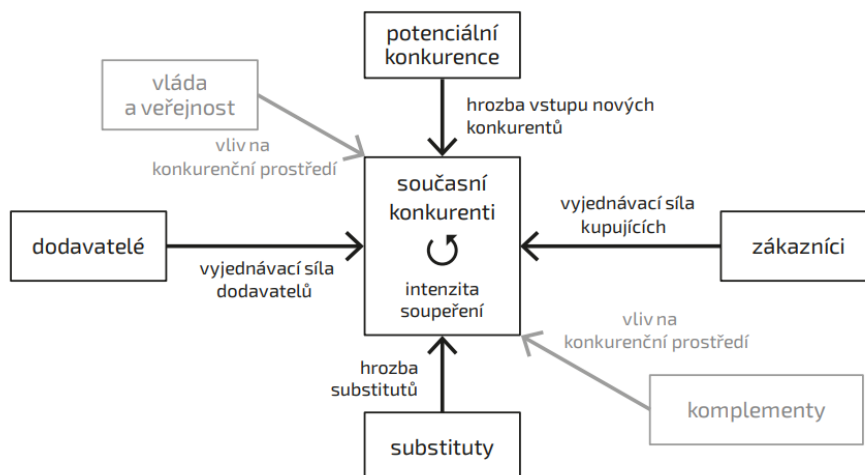
2.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro analýzu mikroprostředí lze využít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Tato analýza předpokládá, že intenzita konkurence závisí na působení pěti základních skupin subjektů (Šafrová Drášilová, 2019, s. 76) – viz obrázek 3. Autorka charakterizuje jednotlivé subjekty zahrnuté v analýze takto:

- Současná konkurence – jedná se o stávající konkurenty, kteří již na trhu jsou a řeší stejné problémy stejnými způsoby.
- Potenciální konkurence – jde o subjekty, které ještě na trhu nejsou, ale plánují v blízké době na trh vstoupit, nebo by je mohl nalákat budoucí úspěch jiných podniků.
- Poskytovatelé substitutů – jde o poskytovatele, kteří nabízejí řešení stejného problému jiným způsobem, než jaký nabízí podnikatel.
- Dodavatelé – pokud je na trhu dostatek dodavatelů, neměl by se v této oblasti vyskytnout problém. Jestliže je však nedostatek dodavatelů, může dojít k ohrožení podnikatelského záměru.
- Zákazníci – autorka upozorňuje na vyjednávací sílu zákazníků. Pokud je zákazníků dostatek a jejich podíl na tržbách je malý, musí zákazník přistoupit na podmínky

podnikatele. Když je ale zákazníků málo, či mohou snadno přejít ke konkurenci, poté odchod zákazníka znamená riziko pro podnikatelský záměr.

Obrázek 3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 77)

Vedle výše zmíněných pěti základních subjektů se v konkurenčním prostředí vyskytuje také vláda a veřejnost (Šafrová Drášilová, 2019, s. 81). Autorka upozorňuje, že oba subjekty mohou konkurenční prostředí ovlivnit prostřednictvím veřejných reakcí na různé situace; veřejnost např. vyjadřuje názor pomocí médií a sociálních sítí, vláda může prostředí ovlivnit např. prostřednictvím prosazování zájmů spřátelených podniků.

2.4.3 SWOT analýza

Za pomoci SWOT analýzy může podnikatel definovat silné a slabé stránky svého podnikání, ale také příležitosti a hrozby, které se v okolí vyskytují (Šafrová Drášilová, 2019, s. 85). SWOT analýzu podnikatel vytvoří pomyslným rozčleněním získaných informací do čtyř kvadrantů, kdy horní kvadranty obsahují interní informace o podniku (silné a slabé stránky) a dolní kvadranty obsahují informace z externích zdrojů (příležitosti a hrozby) - tedy z mikro a makro prostředí (Burešová, 2022, s. 30). Schéma SWOT analýzy znázorňuje obrázek 4.

Obrázek 4 SWOT analýza podniku

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie: Díky silným stránkám využijeme příležitost.	W-O strategie: Odstraněním slabé stránky budeme mít možnost využít příležitost.
	Hrozby	S-T strategie: Silnou stránku využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby.	W-T strategie: Odstraněním slabé stránky snížíme riziko nebo dopad hrozby.

Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 86)

2.5 Metodika práce

Cílem této bakalářské práce je zpracovat podnikatelský plán na založení nové společnosti BlueBen servisní a.s., která bude formou franšizingu podnikat v oblasti komunitní energetiky. Podnikatelský plán bude sloužit společnosti jako nástroj na podporu rozhodování o založení společnosti.

Bakalářská práce je složena z teoreticko-metodologické části a praktické části.

V teoreticko-metodologické části byly popsány základní pojmy, které s problematikou tvorby podnikatelského plánu souvisí. Byly popsány analýzy podnikatelského prostředí, které jsou pro kvalitně zpracovaný podnikatelský plán nezbytné. Tyto analýzy jsou zaměřeny na vnitřní i vnější okolí podniku. Základním východiskem pro zpracování teoretické části byla rešerše odborné literatury. Odborné zdroje, které byly využity, jsou uvedeny na konci bakalářské práce v seznamu použité literatury.

Pro zpracování praktické části budou využity metody, které byly popsány v teoreticko-metodologické části. V rámci analýzy podnikatelského prostředí budou využity:

- PEST analýza - sloužící k popsání a pochopení makroekonomického prostředí;
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil - zkoumá okolí podniku z hlediska konkurence, ale také zahrnuje pohled na zákazníky a dodavatele;
- SWOT analýza - díky které může podnikatel definovat silné a slabé stránky podnikatelské činnosti, ale také příležitosti a hrozby, které se na trhu vyskytují.

Dále bude využita metoda dotazníkového šetření, která poslouží pro zjištění potřeb zákazníků. Dle Foreta a Melase (2020, s. 39) slouží marketingový výzkum ke sběru primárních dat, který umožňuje evidovat chování lidí a pomůže pochopit jejich názory, motivy a postoje. Autoři zmiňují dotazníkové šetření jako nejrozšířenější postup marketingového výzkumu. Pro sestavení dotazníku, který bude pro výzkum přínosný a efektivní, doporučují Tahal et al. (2022, s. 65) postupovat dle následujících pravidel:

- Ptát se respondentů na to, co skutečně tazatel potřebuje vědět. Tedy nezahrnovat zbytečně otázky navíc, u kterých tazatel dopředu ví, že je do vyhodnocení nepoužije.
- Autoři dále kladou důraz na stručnost otázek. Upozorňují na odrazení respondentů příliš dlouhými a složitými otázkami. Je proto důležité otázky formulovat jasně a stručně.
- Dotazník by měl obsahovat otázky, na které je respondent ochoten odpovědět. Jedná se o veřejný průzkum, ve kterém bude respondent projevovat své názory, a otázky by tomu měly odpovídat.

Autoři dále navrhují zaměřit se na délku dotazníku. Upozorňují, že respondent na délku dotazníku nenahlíží z pohledu počtu otázek, ale z hlediska času, který bude muset věnovat vyplnění dotazníku. Foret a Melas (2020, s. 43) vnímají 20 minut jako ideální délku dotazování. Vysvětlují, že příliš dlouhý dotazník již na první pohled respondenty odrazuje. Velký význam má také celkové sestavení dotazníku, neboť špatně sestavený dotazník může negativně ovlivnit získané informace (Foret a Melas, 2020, s. 41). Sled otázek je dalším faktorem, na který by se měl tazatel zaměřit (Foret a Melas, 2020, s. 43). Autoři doporučují na začátek zařadit zajímavé otázky, doprostřed umístit otázky, které jsou pro výzkum nezbytně důležité, a nakonec otázky méně závažné. Dle autorů (2020, s. 41) by měl správně sestavený dotazník odpovídat následujícím požadavkům:

- Účelově technickým – v rámci tohoto požadavku by otázky měly být sestaveny tak, aby dotazovaný odpovídal co nejpřesněji na to, co tazatele zajímá.
- Psychologickým – v tomto požadavku jde o vytvoření takových podmínek, díky kterým bude dotazovanému celý proces připadat příjemný a snadný a bude odpovídat stručně a pravdivě.
- Srozumitelnosti – respondent by měl všemu rozumět, mělo by mu být jasné, jak má v odpovídání postupovat a vyplňovat odpovědi. Autoři popisují schopnost dotazníku „mluvit“ na respondenta, která ho procesem provede tak, jako by to dělal tazatel.

Je tedy důležité dotazník sestavit tak, aby splňoval výše popsané požadavky a náležitosti, a zároveň by tazatel neměl zapomínat na grafickou stránku dotazníku, která může odpovídání respondenta také ovlivnit (Foret a Melas, 2022, s. 42). Autoři zdůrazňují celkový vjem, který je ovlivněn formátem dotazníku. Dotazník by dle autorů neměl být ani moc dlouhý, ani moc krátký; ideální velikost je jedna strana A4.

Tazatel musí zvolit, z jakého typu otázek se dotazník bude skládat. Tahal et al. (2022, s. 66-67) zmiňují následující typy otázek:

- Uzavřené otázky – tyto otázky nabízí respondentovi již připravené varianty odpovědí. Tyto odpovědi jsou snadno vyhodnotitelné.
- Otevřené otázky – dávají respondentovi možnost vyjádřit se vlastními slovy. Tyto odpovědi je ale nutné následně kategorizovat.
- Škála – obsahuje uzavřené otázky, prostřednictvím kterých vyjadřuje respondent míru souhlasu s určitým výrokiem. Škála může být slovní nebo číselná. Slovní škála je obvykle formulována výroky např. „velmi se mi líbí“, „spíše se mi líbí“. Číselná škála je obvykle sestavena s lichým počtem stupňů (př. 1–5).
- Výběr z variant – tento typ otázek nabízí více variant odpovědí, z nichž respondent jednu nebo více označí.
- Polootevřená otázka – je založena na principu otázek „výběr z variant“, ale je navíc nabídnuta ještě možnost „vypsat jiné“.
- Další typy otázek – existují další typy otázek, které jsou založeny na kreativitě tazatele a technických možnostech dotazníků, např. sémantický diferenciál (respondent na škále nebo grafickým posuvníkem označuje, ke které variantě se jeho názor blíží), a řazení podle důležitosti (respondent označuje priority).

Cílem dotazníkového šetření, které bude využito pro účely této bakalářské práce, bude zjistit, jaké zkušenosti mají respondenti s danou tematikou, jaké jsou jejich priority a motivy. Dotazník bude distribuován elektronicky pomocí platformy Formuláře Google.

Pro návrh marketingového mixu bude využit koncept 4P. Finanční plán bude zahrnovat části, které jsou doporučovány odbornou literaturou – viz teoretická část práce. Finanční plán bude sestaven ve variantách, které budou respektovat různé scénáře budoucího vývoje. Všechny metody, které byly výše zmíněny, budou využity ke splnění cíle bakalářské práce – vytvoření podnikatelského plánu.

3 Praktická část práce

Cílem této bakalářské práce je zpracovat podnikatelský plán na založení nové společnosti BlueBen servisní a.s., která bude formou franšizingu podnikat v oblasti komunitní energetiky. Podnikatelský plán bude sloužit společnosti jako nástroj na podporu rozhodování o založení společnosti.

V praktické části této bakalářské práce je zpracován podnikatelský plán v oblasti komunitní energetiky. Komunitní energetika je založena na vizi o sdílení energie, především elektrické energie, kterou si subjekt sám vyrobí převážně díky obnovitelným zdrojům. Podnikatelský plán, který je předmětem této bakalářské práce, je sestaven pro komunitní energetiku v oblasti fotovoltaiky. V praktické části budou níže popsány faktory, které trh fotovoltaiky ovlivňují. Významnou změnou, která ovlivnila budoucnost komunitní energetiky v České republice, je nová novela energetického zákona Lex OZE III. Této novele předcházely dvě novely energetického zákona, a to Lex OZE I. a Lex OZE II. Těmito novelami se Ministerstvo průmyslu a obchodu snaží zvýšit podíl obnovitelné energie, která je vyrobená a spotřebovaná v České republice (Komunitní energetika, 2023). Nejnovější novela Lex OZE III. upravuje pravidla pro akumulaci vyrobené energie, definuje zařízení, které umožní přebytečnou energii uskladnit v jiné formě energie pro následnou opětovnou přeměnu a využití (Energie, 2024). Novela se dále věnuje agregaci flexibility, tedy řízení a správě rozdílu mezi skutečnou spotřebou a předpokládanou spotřebou (Komunitní energetika, 2023). V běžném dni má fotovoltaická elektrárna největší výrobu v poledne, kdy většina domácností není doma, a nemůže tak vyrobenou energii spotřebovat. Naopak spotřeba je největší ráno nebo večer. Nyní bude moci docházet k řízeným změnám v odběru elektřiny ze soustavy.

Do konce roku 2022 bylo u bytových domů možné pořídit fotovoltaickou elektrárnu pouze za předpokladu, že došlo ke sloučení elektroměrů do jednoho odběrného místa, tedy museli s instalací souhlasit všichni majitelé všech bytových jednotek (Komunitní energetika, 2024). Od 1. 1. 2023 již tato podmínka neplatí. Díky nové legislativě se mohou bytové domy stát energetickými komunitami s obnovitelným zdrojem energie a spotřebovat elektřinu sdílením mezi sebou. Díky tomuto kroku budou mít energii levnější a stanou se z velké části soběstační (TZB-info, 2024). Mohou se zapojit do tzv. energetických společenství, která mohou čítat až 1 000 členů a jsou tvořena domácnostmi, malými a středními podniky, úřady, školami a jinými organizacemi (fotovoltaikybytovydum.cz, 2024).

Ministerstvo životního prostředí (2023) definuje komunitní energetiku následovně: „*Komunitní energetika je moderní způsob distribuované výroby elektřiny a dalších energií. Občané, obce i malí podnikatelé mohou zajišťovat výrobu, distribuci i skladování energie a nebyť pouhými spotřebiteli. Princip energetické komunity spočívá v tom, že se skupina občanů, obec či drobní podnikatelé dohodnou na vybudování vlastního zdroje energie. Vyrobenou elektřinu pak mohou jako podílníci či členové komunity odebírat za výhodnějších podmínek a případné přebytky jsou pak dodávány do veřejné sítě a zisk z prodeje je pak využíván pro další rozvoj dané komunity.*“

Důležitým krokem při realizaci sdílené elektřiny např. v bytovém domě je stanovení alokačního klíče. Alokační klíč je předem dohodnuté procento elektřiny, které budou účastníci odebírat ze společného zdroje, a také určuje, jak bude vyrobená elektřina rozdělena do jednotlivých domácností (Komunitní energetika, 2024). Sdílení elektřiny bude probíhat přes standardní distribuční síť. Elektřina se v rámci komunitní energetiky čerpá v patnáctiminutových intervalech.

Tato část bakalářské práce je strukturována v souladu s doporučeními odborné literatury ke struktuře podnikatelských plánů. Nejprve jsou krátce charakterizovány podnikatelská příležitost a podnik, o jehož založení se uvažuje. Poté je provedena analýza podnikatelského

prostředí. Na jejím základě je poté sestaven marketingový plán a finanční plán. Poté je proveden rozbor rizik.

3.1 Charakteristika podnikatelské příležitosti

Předmětem této bakalářské práce je nový podnikatelský plán dvou již existujících a úspěšně podnikajících společností – BLUENET NTS a.s. a BENEKOV ESCO s.r.o.

Společnost BLUENET NTS a.s. (dále Bluenet) je projektantsko-inženýrská firma, která sdružuje výrobce, dodavatele a distributory energeticky úsporných technologií. Zaměřuje se na fotovoltaické elektrárny, tepelná čerpadla a jednotné odměrné místo (JOM) pro bytové domy. Společnost Bluenet své služby směřuje převážně na bytové domy, mezi její portfolio však patří i rodinné domy a budovy v majetku měst a obcí. Společnost uvádí na svých webových stránkách (Bluenet, 2024) níže zmíněné služby, které poskytuje:

- Zpracování analýzy spotřeby tepelné i elektrické energie.
- Návrh vhodných opatření.
- Výpočet úspor a návratnosti investice.
- Poradenské služby (spojené s provozem zařízení a rozúčtováním plateb), včetně porovnání nabídek.
- Prezentace projektu na shromáždění vlastníků bytových jednotek.
- Zajištění kompletní inženýrské činnosti a instalace zařízení.
- Finanční poradenské služby.
- Zpracování legislativy a komunikace s úřady.
- Servis zařízení po celou dobu jeho životnosti.

BENEKOV ESCO s.r.o. (dále jen Benekov) je česká firma, která se zabývá problematikou spalování uhlí a biomasy. Počátky firmy sahají do roku 1949, kdy byl založen Strojní a výrobní kombinát specializovaný na kovovýrobu. O dva roky později se provozovna stala součástí státního podniku DAKON a její činnost se přesunula na výrobu komponentů pro tepelnou techniku. V roce 1991 byla firma zprivatizována a pod vedením majitele pana Leopolda Bandy přejmenována na BENEKOV. Kotle firmy Benekov jsou vyváženy do více než 30 zemí světa (např. do Velké Británie nebo Austrálie) a jsou využívány v rodinných domech, školách, firmách a dalších objektech. V roce 2018 se firma začala zabývat oborem fotovoltaiky a o dva roky později přišla na trh s vlastním bateriovým úložištěm. Jak je uvedeno na webových stránkách firmy (Benekov, 2024), klade firma velký důraz na přizpůsobování produktů zákazníkům, vývoj nových technologií a nadprůměrný servis pro zákazníky i distributory.

Trh s fotovoltaickými elektrárnami sestává ze čtyř oblastí – rodinné domy, bytové domy, firmy a municipality. Jak bude dále vysvětleno a popsáno, na trhu s rodinnými domy klesá poptávka a dochází k výraznému snížení zisku firem, které se zaměřovaly na toto odvětví. Naopak na trhu s bytovými domy a municipalitami poptávka roste. Obě výše zmíněné firmy si všimly potenciálu, který tento trh a situace na něm nabízí, a rozhodly se pro rozšíření své podnikatelské činnosti, která povede k využití této tržní příležitosti a potenciálně ke zvýšení zisku.

Podnikatelským plánem je založení nové společnosti BlueBen servisní a.s. (dále BlueBen), která bude existovat jako franšizová síť již zavedených firem, které dříve působily převážně na

trhu s rodinnými domy a firmami a nyní mají zájem o vstup na trh s bytovými domy a municipalitami. Společnost BlueBen bude těmto firmám poskytovat poradenské a konzultační činnosti v oblasti energetiky, dále marketingové a reklamní činnosti, vzdělávání (formou kurzů a školení včetně lektorské činnosti), projektové činnosti ve výstavbě, dodavatelské služby a jiné.

Pro tento krok se společnosti Bluenet a Benekov rozhodly také z kapacitních důvodů, jelikož samy nestíhají reagovat na rostoucí poptávku na trhu. Franšizová síť by mohla vyřešit tuto situaci a zároveň poskytnou firmám, které budou součástí této sítě, rychlejší a bezpečnější vstup na již zaběhlá odvětví trhu s fotovoltaickými elektrárnami.

Alternativních zdrojů energie je více druhů, ale společnost BlueBen se bude zaměřovat převážně na fotovoltaické systémy. Celý princip fotovoltaiky spočívá v přeměně sluneční energie na elektrickou energii. Tento proces je známý jako fotovoltaický jev, který probíhá ve fotovoltaických článcích (Innogy, 2024a). Tyto fotovoltaické články se dělí na monokrystalické a polykrystalické a dále se spojují do větších celků – fotovoltaických panelů. Fotovoltaickou elektrárnu tvoří tři základní prvky – fotovoltaické panely, střídač, baterie (Woltair, 2023). Energie, která je vyrobená panely, proudí do střídače, který tento stejnosměrný proud přemění na střídavý proud, který se dá hned využít pro domácí spotřebiče (Woltair, 2023). Baterie není nutnou součástí fotovoltaické elektrárny, ale její pořízení je velmi výhodné. Dokáže uchovat přebytečnou vyrobenou energii, kterou lze později využít.

3.2 Charakteristika společnosti

Společnost BlueBen servisní a.s. vidí velký potenciál v budoucnosti komunitní energetiky. Celý podnikatelský plán je založen právě na komunitní energetice, která by mohla mít stále rostoucí popularitu.

Základní informace o společnosti a logo společnosti (viz obrázek 5) jsou uvedeny níže:

Název podniku: BlueBen servisní a.s.

Sídlo podniku: Brno, Příkop 834/8

Právní forma podnikání: akciová společnost

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Jednatel: Ing. Filip Kolomazník

Obrázek 5 Logo firmy



Zdroj: ikomunita.cz (2024)

Jak již bylo výše zmíněno, podnikatelský plán rozšíření podnikatelské činnosti formou franšizové sítě vznikl spojením dvou již existujících firem. Vznikla nová firma BlueBen servisní a.s., která se prezentuje pod značkou iKomunita. Celý podnikatelský plán se zaměřuje na komunitní energetiku, která v České republice teprve začíná.

Projekt iKomunita byl navržen jako inovativní řešení pro efektivní využití energie a funguje na principu řízeného vybíjení a nabíjení baterií (TZB-info, 2024). Je navržen pro domácnosti, obce i veřejné budovy. Hlavním cílem je umožnit uživatelům sdílet energii, která byla vytvořena fotovoltaickými panely. Sdílení energie vede k úsporám nákladů a zlepšení energetické

efektivnosti. Díky nové legislativě, detailně viz dále, je nyní možné, aby se bytové domy staly energetickými komunitami, tedy aby mohly vyrobenou energii sdílet. Název „iKomunita“ v sobě nese dvojitý význam:

1. jedná se o chytrou komunitu, tedy službu ve formě komunitní energetiky;
2. zároveň jde o komunitu firem, které budou tyto služby nabízet a budou tvořit franšízovou síť partnerských firem.

Franšízová síť se bude sestávat převážně z firem, které se na trhu s fotovoltaikou již pohybovaly, a nyní chtějí změnit sektor, na který se budou soustředit. Stanou se tedy součástí projektu iKomunita, kde dostanou od firmy BlueBen podporu z oblasti technologie, inženýringu, administrativy nebo marketingu a za předem sjednaných podmínek budou moci nabízet tento produkt dál.

Budoucí partneři iKomunity mohou čerpat z bohatých zkušeností obou zakládajících firem. Mezi největší přednosti společnosti proto patří:

- Hardware – společnost disponuje špičkovým hardwarem (př. měniče Benekov, vlastní bateriové moduly).
- Software – př. vývoj vlastního monitoringu pro řízení fotovoltaických elektráren a energetických komunit.
- Vývoj – společnost má velmi silné vývojové zázemí, neustále vyvíjí nové produkty, spolupracuje s vysokými školami (př. Vysoká škola báňská). Společnost má také vlastní zkušený tým programátorů.
- Patenty – technologie, které jsou společností již vyvinuté, si chrání užitnými vzory, průmyslovými vzory a patenty (UV37274, UV37323, UV37273, PV 2023-256).
- Bezpečnost – společnost splňuje veškeré požadavky na kybernetickou bezpečnost, řeší i bezpečnostní požadavky, které jsou nutné pro provoz fotovoltaických elektráren v zahraničí, a které budou pravděpodobně vyžadovány také v České republice.
- Obchod – díky dlouholeté praxi, získané v průběhu deseti let působení na trhu s fotovoltaikou, si společnost vybudovala unikátní know-how.
- Informace – z důvodu častých legislativních změn, které jsou pro celý trh velmi relevantní, si společnost zakládá na včasné získávání informací, aby na změny mohla včas reagovat. Společnost se také sama aktivně podílí na tvorbě legislativy v rámci připomínkových řízení.
- Vzdělávání – v rámci společnosti také probíhá školení a vzdělávání starostů. Dále společnost spolupracuje s krajskými energetickými agenturami.

Společnost BlueBen si nastavila tyto cíle pro roky 2024 a 2025:

- mít v portfoliu v roce 2024 30 montážních firem, z toho 2-3 firmy v kraji a 1-2 celorepublikové firmy;
- do roku 2025 mít ve svém portfoliu 40 montážních firem, z toho 4-5 v kraji a 2-3 celorepublikové firmy;
- do roku 2025 mít ve svém portfoliu 2-3 z 10 největších instalačních firem v rámci České republiky (př. Acetex s.r.o., SOLIDSUN s.r.o., S-Power Energies, s.r.o.);

- do roku 2025 mít tržní podíl celkem 30 % z celkově instalovaných fotovoltaických elektráren na bytové domy v České republice;
- do roku 2025 mít tržní podíl celkem 20 % z celkově instalovaných fotovoltaických elektráren pro města a obce v České republice.

Další cíle z hlediska počtu nainstalovaných fotovoltaických elektráren jsou specifikovány v tabulce 1.

Tabulka 1 Cíle společnosti pro roky 2024 a 2025

	Rok 2024	Rok 2025
Počet nainstalovaných fotovoltaických elektráren na BD pro každou montážní firmu	8	35
Počet nainstalovaných fotovoltaických elektráren pro měst a obce pro každou montážní firmu	2	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost si dále stanovila cíle v oblasti personálního plánování, a to konkrétně mít ve společnosti minimální 10 zaměstnanců. Jeden výkonný ředitel, dva pracovníci v oddělení back-office, šest obchodních zástupců a minimálně jeden/jedna účetní. Blíže bude personální plánování popsáno v kapitole 3.6.

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Pro detailní sestavení podnikatelského plánu je klíčové porozumět situaci na trhu. Analýza vnějšího prostředí je provedena pomocí metody PEST. Na základě výsledků této analýzy bude snadnější porozumět tržní situaci, podnik si bude moci ověřit reálnost podnikatelského plánu a bude moci stanovit své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Analýza PEST slouží k poznání makroekonomického prostředí, které má na podnikatelskou činnost velký vliv a které se dále dělí na politickou, ekonomickou, sociální a technologickou složku.

3.3.1 Politické faktory

Jedním z faktorů, který výrazně ovlivňuje trh energetiky, konkrétně trh fotovoltaiky, jsou dotační podmínky. Dotační program „Nová zelená úsporám“ se zaměřuje na podporu energeticky úsporných zařízení pro rodinné a bytové domy. O finanční prostředky z programu mohou, dle webových stránek (NZÚ, 2023d), požádat:

- majitelé a stavebníci rodinných/bytových domů;
- společenství vlastníků bytových jednotek a bytová družstva;
- obce a města vlastníci rodinný/bytový dům;
- pověření vlastníci bytových jednotek;
- nabyvatelé bytových jednotek nebo rodinných domů;
- příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky.

Program byl poprvé spuštěn v roce 2014 a v období let 2014-2021 byl financován z podílu na výnosech z prodeje emisních povolenek EUA (European Union Allowance) a EUAA

(European Union Aviation Allowance). Od roku 2021 je program financován z následujících zdrojů (NZÚ, 2023d):

- Unijní nástroj na podporu oživení a odolnosti RRF – Recovery and Resilience Facility – prostřednictvím Národního plánu obnovy (19 ml. Kč).
- Modernizační fond – zřízen Evropskou komisí (konkrétně program HOUSEnerg – 55 mld. Kč).
- Podíl na výnosu aukcí emisních povolenek EUA a EUAA – v rámci Evropského měnového systému (4 mld. Kč ročně).

Podporu z programu „Nová zelená úsporám“ lze čerpat na (NZÚ, 2023d):

- Renovace rodinných a bytových domů.
- Výstavbu rodinných a bytových domů v pasivním standardu.
- Nákup rodinných a bytových domů s nízkou energetickou náročností.
- Solární termické a fotovoltaické systémy.
- Zelené střechy a venkovní stínicí techniku.
- Akumulační nádrže na zachytávání dešťové vody.
- Využití tepla z odpadní vody.
- Úsporný ohřev vody.
- Rekuperace – systém řízeného větrání se zpětným získáváním tepla.
- Výměny zdrojů tepla za tepelná čerpadla, kotle na biomasu nebo napojení na centrální zásobování teplem.
- Dobíjecí stanice pro osobní elektromobily.

Správcem programu „Nová zelená úsporám“ je Ministerstvo životního prostředí a o administrativu (především příjem a vyhodnocení žádostí) se stará Státní fond životního prostředí ČR.

Jak již bylo výše zmíněno, trh s fotovoltaickými systémy se člení na čtyři subjekty, pro které jsou zvlášť vypsány dotační výzvy. Vzhledem k zaměření nově vytvořené společnosti je v dalším textu věnována pozornost pouze dotačním podmínkám pro rodinné domy a bytové domy.

V případě **rodinných domů** mohou o dotaci požádat (NZÚ, 2023b):

- vlastníci stávajících domů využívaných k trvalému bydlení;
- vlastníci řadově uspořádaných bytových jednotek;
- příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky.

Výše dotační podpory se bude lišit, maximální výše podpory pro jeden rodinný dům je však 160 000 Kč (NZÚ, 2024b). Podrobné rozepsání dotační podpory je v tabulce 2.

Tabulka 2 Dotační podpora pro RD v roce 2024

Instalované části systému FVE	Výše podpory (Kč)
Základní podpora	35 000

Základní podpora pro systémy s efektivním využitím tepelného čerpadal	60 000
Za 1 kWp instalovaného výkonu	8 000
Za 1 kWh el. Akumulačního systému s akumulátory na bázi lithia	8 000

Zdroj: NZÚ (2024b)

Maximální podporovaný výkon fotovoltaického systému je 10 kWp a podpora se vztahuje pouze na nové systémy (NZÚ, 2024b).

U **bytových domů** je třeba při žádosti o dotační podporu rozlišit tři subjekty (NZÚ, 2023c):

a) SVJ a bytová družstva.

Zde může o dotaci žádat společenství vlastníků jednotek nebo bytové družstvo. O dotaci může subjekt žádat opakovaně, jestliže jsou připojovány další bytové jednotky a současně je navyšován i instalovaný výkon. Maximální částka podpory se stanoví součtem jednotlivých částí podpory, které jsou vypsány v tabulce 3.

Tabulka 3 Dotační podpora pro BD (SVJ a bytová družstva) v roce 2024

Instalované části systému FVE	Výše podpory (Kč)
Za 1 kWp instalovaného výkonu FV panelů	15 000
Za 1 kWh el. akumulacičního systému s akumulátory na bázi lithia	10 000
Za bytovou jednotku sdílející vyrobenou el. energii z FV systému a současně připojenou na systém optimalizace spotřeby energie z FV systému.	10 000

Zdroj: NZÚ (2024a)

Další podmínka pro získání dotační podpory je minimální výkon fotovoltaického systému o velikosti 0,50 kWp připadající na jednu bytovou jednotku. Pokud podmínka není splněna, bude započítán pouze takový počet bytových jednotek, pro který je požadavek splněn. Podpora se vztahuje pouze na nové systémy (NZÚ, 2024a).

b) Veřejná správa, obce a příspěvkové organizace.

O dotaci mohou žádat obce, dobrovolné svazky obcí, kraje; městské části hlavního města Praha; příspěvkové organizace zřizované samosprávnými celky; veřejnoprávní instituce, veřejné výzkumné instituce a organizace, obchodní společnosti vlastněné veřejným subjektem; školy a další školská zařízení; nadace, nadační fondy, ústavy, spolky a obecně prospěšné společnosti; církve a náboženské společnosti (NZÚ, 2023a). Žádosti o dotace lze podávat opakovaně opět za předpokladu, že jsou připojovány další bytové jednotky a zároveň je navyšován instalovaný výkon (NZÚ, 2023f). Maximální výše podpory se stanoví jako součet jednotlivých složek dotační podpory, které jsou zobrazeny v tabulce 4 (NZÚ, 2023f).

Tabulka 4 Dotační podpora pro BD (veřejná správa, obce a příspěvkové organizace) v roce 2024

Instalované části systému FVE	Výše podpory (Kč)
Za 1 kWp instalovaného výkonu FV panelů	22 000

Za 1 kWh el. akumulačního systému s akumulátory na bázi lithia	15 000
Za bytovou jednotku sdílející vyrobenou el. energii z FV systému a současně připojenou na systém optimalizace spotřeby energie z FV systému	15 000

Zdroj: NZÚ (2023f)

c) Ostatní fyzické a právnické osoby.

O dotaci mohou žádat vlastníci a stavebníci bytových domů. I zde platí stejné podmínky jako v případech „a)“ a „b)“, jednotlivé složky dotační podpory jsou zobrazeny v tabulce 5 (NZÚ, 2023e).

Tabulka 5 Dotační podpora pro BD (ostatní fyzické a právnické osoby) v roce 2024

Instalované části systému FVE	Výše podpory (Kč)
Za 1 kWp instalovaného výkonu FV panelů	15 000
Za 1 kWh el. akumulačního systému s akumulátory na bázi lithia	10 000
Za bytovou jednotku sdílející vyrobenou el. energii z FV systému a současně připojenou na systém optimalizace spotřeby energie z FV systému	10 000

Zdroj: NZÚ (2023e)

V dotačně zvýhodněných krajích je dotace na instalaci fotovoltaické elektrárny ještě o 10 % vyšší – jedná se o Karlovarský kraj, Ústecký kraj a Moravskoslezský kraj (Innogy, 2024b).

Výše dotační podpory pro jednotlivé tržní segmenty a pro průměrné velikosti fotovoltaických elektráren a akumulačního systému je znázorněna v tabulce 6.

Tabulka 6 Dotační podpora pro všechny segmenty trhu

Technické řešení	10 kWp + 10 kWh	20 kWp + 30 kWh; pro 32 bytů	100 kWp + 100 kWh	100 kWp + 100 kWh	100 kWp + 100 kWh
Tržní segment	RD	BD	Firmy	Města a obce < 3 000 obyvatel	Města a obce > 3 000 obyvatel
2021	200 000 Kč	600 000 Kč	1 936 992 Kč	Pouze kombinace	Pouze kombinace
2022	200 000 Kč	760 000 Kč	2 040 185 Kč	4 599 375 Kč	4 599 375 Kč
2023	200 000 Kč	920 000 Kč	1 936 992 Kč	2 975 406 Kč	2 380 325 Kč

2024	160 000 Kč	920 000 Kč	1 382 076 Kč	3 455 191 Kč	1 776 180 Kč
-------------	------------	------------	--------------	-----------------	--------------

Zdroj: Zdroje jsou rozepsány níže v této kapitole (NZÚ, IROP, SFŽP, OPŽP)

Dotační podmínky pro rodinné domy byly stanoveny dle dotační výzvy programu „Nová zelená úsporám“ platného pro roky 2021-2030. V letech 2021-2023 byla maximální dosažitelná výše dotační podpory 200 000 Kč (NZÚ, 2021). Jednalo se tedy o poměrně velkou finanční pomoc. Od 15. 2. 2024 však došlo ke změně ve výši dotační podpory, a to na maximální částku 160 000 Kč pro jeden rodinný dům (NZÚ, 2023b). Maximální podporovaný výkon fotovoltaické elektrárny je opět 10 kWp. Dále opět platí podmínka, že se dotační podpora vztahuje pouze na nové fotovoltaické systémy, dotace nemůže být využita na opravu nebo rozšíření již stávajících fotovoltaických systémů. Z tabulky 6 je zřejmé, že výše dotační podpory pro rodinné domy klesá; jelikož se jedná o státní podporu, může tento jev značit snahu omezení instalace fotovoltaických elektráren na rodinných domech ze strany státu.

U bytových domů došlo v posledních letech k opačnému jevu. V tabulce 6 je znázorněn vývoj dotační podpory od roku 2021 do roku 2024 také pro bytové domy. Výše dotační podpory v jednotlivých letech je stanovena pro průměrnou velikost fotovoltaické elektrárny a akumulčního systému, a to 20 kWp pro fotovoltaiku a 30 kWh pro baterii, pro 32 bytů (průměrná velikost bytového domu). V roce 2021 byla maximální výše dotační podpory, v rámci programu „Nová zelená úsporám 2014-2021“, 600 000 Kč pro takto velký fotovoltaický systém (IROP, 2024). Dotační podmínky existovaly v rámci výzvy č. 78 Energetické úspory v bytových domech III (IROP, 2024). Alokace výzvy byla 5,5 mld. Kč. Již v roce 2022 se pro stejně velký fotovoltaický systém výše dotační podpory zvýšila o 160 000 Kč, a to na maximální celkovou částku 760 000 Kč (NZÚ, 2022). Podmínky byly stanoveny v rámci programu „Nová zelená úsporám“, který byl součástí Národního plánu obnovy. Podmínky byly platné od 1. 6. 2022. Jednou z podmínek této dotační výzvy, která měla vliv na komunitní energetiku (bude zmíněno dále v textu), byla dodávka nevyužité vyrobené energie do distribuční soustavy. Přesné znění této podmínky bylo (NZÚ, 2022): „*Pokud podmínky připojení umožňují dodávat v objektu nevyužitou energii do distribuční soustavy, je maximální podporovaný instalovaný výkon systému (instalovaný výkon FV modulů) 100 kWp na podanou žádost. Pokud tato podmínka není splněna, je podporovaný výkon v kWp omezen na 1,5násobek stávající roční průměrné spotřeby v MWh.*“ Tato podmínka tedy výrazně ovlivňovala možnou instalovanou velikost fotovoltaické elektrárny na bytový dům. I zde se podpora vztahovala pouze na nové systémy.

V roce 2023 výše maximální dotační podpory pro fotovoltaický systém na bytový dům opět vzrostla, a to z 760 000 Kč na 920 000 Kč (NZÚ, 2023e). Zde je vidět, ze strany státu, zájem o zvýšení poptávky po fotovoltaických elektrárnách pro bytové domy. V roce 2024 se výše maximální dotační podpory neměnila, zůstala stejně vysoká, konkrétně 920 000 Kč (NZÚ, 2024a).

Výše dotační podpory na fotovoltaické elektrárny pro firmy od roku 2021 do roku 2024 klesla skoro o polovinu. V roce 2021 byla dotační podpora čerpána z programu RES+ č.1/2021 a maximální výše podpory činila 1 936 992 Kč (SFŽP, 2021). Příjem žádostí o dotační podporu probíhal v termínu od 12. 7. 2021 do 28. 2. 2022 a alokace zdrojů zde činila 1 mld. Kč. V roce 2022 byla maximální výše dotační podpory pro fotovoltaické elektrárny na podnikatelských budovách 2 040 185 Kč dle velikosti instalovaného výkonu, přičemž podporovaný výkon byl od 1 kWp do 1 MWp včetně (MPO, 2024). O dotační podporu mohly žádat fyzické či právnické osoby, které měly přidělené IČ a byly oprávněny k podnikání. V roce 2023 výše podpory klesla, avšak minimálně. Nová maximální výše podpory činila 1 936 992 Kč (SFŽP, 2023a). V roce 2024 již však dotační podpora na instalaci fotovoltaických elektráren pro firmy klesla výrazně,

a to na maximální výši 1 382 076 Kč (SFŽP, 2024). Aktuální dotační podpora pro tento tržní segment je čerpána z Výzvy RES+ č. 1/2024 programu Modernizačního fondu. Žádosti je možné podávat od 1. 3. 2024 do 31. 10. 2024 (SFŽP, 2024). Podporovány jsou elektrárny s instalovaným výkonem 50 kWp až 5 MWp včetně. Pro tuto výzvu je stanovena alokace 3 mld. Kč.

U měst a obcí do 3 tis. obyvatel nebyla v roce 2021 poskytována dotační podpora samostatně na instalaci fotovoltaických elektráren (OPŽP, 2023). V roce 2022 byla dotační podpora pro menší města čerpána z Programu Životního prostředí 2021–2027 (jednalo se o 11. výzvu Ministerstva životního prostředí). Maximální výše dotační podpory pro tento segment trhu činila 4 599 375 Kč (OPŽP, 2024). Celková alokace zdrojů pro tuto výzvu byla 825 mil. Kč. Již následující rok výše dotace významně klesla, a to na maximální výši 2 975 406 Kč (SFŽP, 2022a). Tento výrazný pokles byl pravděpodobně způsoben přechodem z jednoho dotačního programu (Operační program Životního prostředí) do nového dotačního programu (Modernizační fond). Jednalo se o Výzvu RES+ č. 3/2022, kdy příjem žádostí byl od 17. 8. 2022 do 29. 9. 2023. Malé obce mohly čerpat až 75% podporu na instalaci fotovoltaických elektráren na nekomerční střechy a přístřešky. Podporován byl instalovaný výkon do 1 MWp včetně. Celková alokace finančních zdrojů v této výzvě byla 1,5 mld. Kč. V roce 2024 výše dotační podpory opět vzrostla, a to na maximální výši 3 455 191 Kč (SFŽP, 2023b). V tomto roce je podpora čerpána z Výzvy RES+ č. 3/2024, ve které je alokace zdrojů 1 mld. Kč a příjem žádostí je v termínu od 1. 3. 2024 do 31. 10. 2024.

U měst a obcí, které mají více, jak 3 tis. obyvatel byl průběh změny dotační podpory ze začátku podobný, jako u měst a obcí do 3 tis. obyvatel. V roce 2021 také nebyla poskytována dotační podpora na instalaci fotovoltaických elektráren samostatně. V roce 2022 byla maximální výše dotační podpory stejná, jako u měst a obcí do 3 tis. obyvatel. A tedy 4 599 375 Kč (OPŽP, 2024). Jednalo se také o 11. výzvu Ministerstva životního prostředí, která byla platná od 24. 8. 2022 do 31. 5. 2023. V dalším roce, tedy v roce 2023, výše podpory klesla, stejně jako tomu bylo u menších měst a obcí a maximální výše činila 2 380 325 Kč (SFŽP, 2022b). I zde měl na pokles dotací vliv přechod z výzvy Operačního programu Životního prostředí do nové výzvy RES+ č. 4/2022 Modernizačního fondu. Tato výzva byla platná od 17. 8. 2022 do 29. 9. 2023 a alokace zdrojů činila 2,5 mld. Kč. Podporovaný instalovaný výkon fotovoltaických elektráren byl do 1 MWp včetně. Na rozdíl od menších měst a obcí v tomto sektoru výše dotační podpory klesala i v roce 2024. Letos je maximální možná výše dotační podpory 1 776 180 Kč (SFŽP, 2023c). Jedná se o výzvu RES+ č. 4/2024, ve které je celkový objem prostředků 1 mld. Kč a příjem žádostí je v termínu od 1. 3. 2024 do 31. 10. 2024. Opět je podporován instalovaný výkon do 1 MWp včetně.

Z rozboru vývoje dotačních podmínek, který byl zpracován v rámci politických faktorů PEST analýzy, je vidět, že nejvíce dotačně podporovanými tržními segmenty jsou bytové domy a města a obce do 3 tis. obyvatel. Naopak u rodinných domů, firem a měst nad 3 tis. obyvatel dotační podpora od roku 2021 postupně klesala. Firma BlueBen se soustředí právě na tyto dva nejvíce dotačně podporované sektory.

3.3.2 Ekonomické faktory

Faktorem, který výrazně ovlivnil poptávku po fotovoltaických elektrárnách a spadá do ekonomických faktorů, je cena elektrické energie. Níže, v tabulce 7, je znázorněn vývoj průměrných cen elektrické energie za 1 MWh od roku 2014 do začátku roku 2024. Data byla čerpána z webových stránek Kurzy.cz (2024).

Tabulka 7 Vývoj cen elektrické energie (v Kč za 1 Mwh)

Rok	Minimum	Maximum	Průměr
2024	1 799,8	2 404,1	2 045,4
2023	2 214,0	5 228,3	3 326,5
2022	2 837,1	24 240,0	7 319,2
2021	1 326,2	8 250,0	2 345,0
2020	1 051,5	1 366,3	1 161,9
2019	1 132,1	1 424,6	1 295,0
2018	855,7	1 513,1	1 162,5
2017	759,26	984,5	861,9
2016	579,79	964,6	723,9
2015	710,88	930,1	835,4
2014	897,0	985,4	943,7

Zdroj: Kurzy.cz (2024)

Již v průběhu roku 2021 došlo k výraznému zvýšení cen elektrické energie, které dále pokračovalo v roce 2022, a téhož roku dosáhlo svého vrcholu. Rok 2023 stále přinášel zvýšení průměrných cen. Ceny začaly výrazněji klesat koncem roku 2023 a začátkem roku 2024 (k dispozici jsou data za první tři měsíce). Jak bude popsáno níže v rámci sociálních faktorů PEST analýzy, počet ročních instalovaných fotovoltaických elektráren začal výrazně narůstat právě od roku 2021, kdy ceny elektrické energie začaly růst. Vývoj cen elektrické energie hraje významnou roli v oblasti poptávky po fotovoltaických elektrárnách.

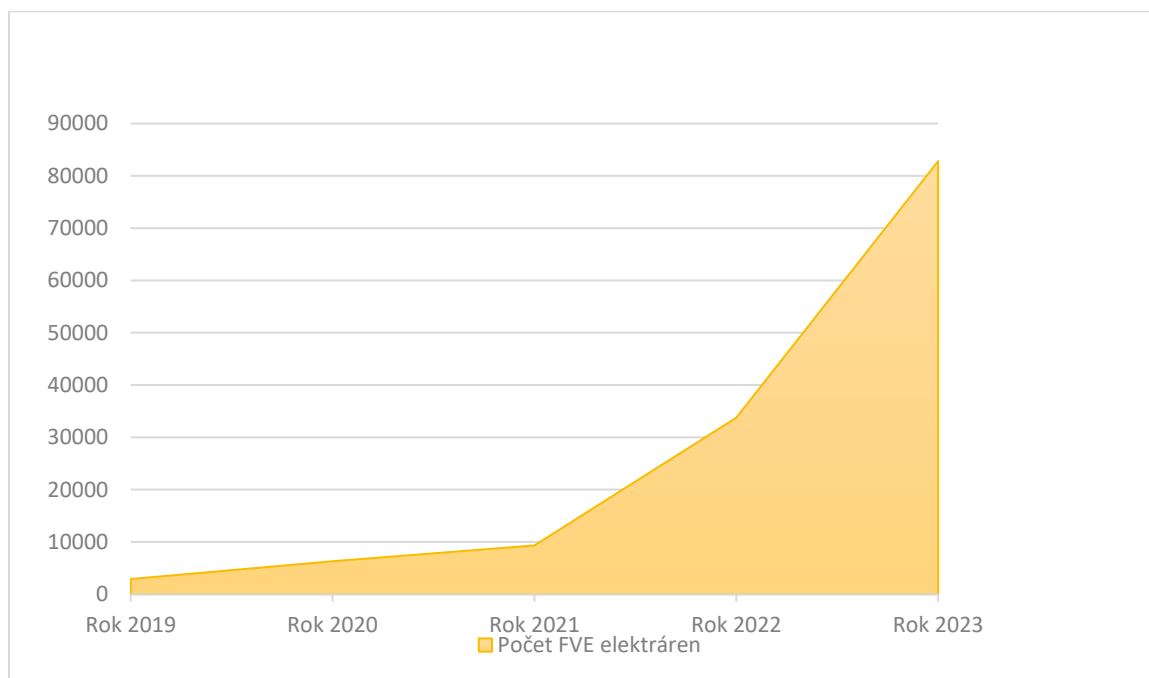
Sociální faktory

V rámci složky sociálních faktorů je rozebrán rostoucí počet připojených fotovoltaických elektráren od roku 2019 do roku 2023 pro znázornění rostoucí poptávky po fotovoltaických elektrárnách. Fotovoltaické elektrárny představují obnovitelný zdroj energie a rostoucí poptávka by mohla značit, že se lidé snaží podstupovat kroky právě k využívání obnovitelných zdrojů energie.

Za rok 2019 uvádí Energosolar (2023) 2 905 nových fotovoltaických elektráren o celkovém výkonu 12 MWp. Již v roce 2020 došlo v počtu instalovaných elektráren k nárůstu o 116,6 %. Celkový počet nově připojených fotovoltaických elektráren byl, dle Energosolaru (2023), 6 293. Celkový instalovaný výkon byl 51,4 MWp; vzrostl tedy o 328,3 %. Za rok 2021 přibýlo 9 321 nových elektráren o celkovém výkonu 62 MWp. V roce 2022 došlo k nárůstu o 262,2 % a počet nově připojených elektráren činil 33 760 o celkovém výkonu 288,8 MWp (Energosolar, 2023). Poptávka po fotovoltaických elektrárnách rostla i nadále. Za celý rok 2023 bylo připojeno 82 799 fotovoltaických elektráren o celkovém výkonu 970,1 MWp (Solární asociace, 2024).

Z uvedených čísel je zřejmé, že poptávka po fotovoltaických elektrárnách je rostoucí. Vývoj počtu instalovaných elektráren je znázorněn níže v grafu 1.

Graf 1 Vývoj ročního počtu instalovaných FVE elektráren



Zdroj: Energosolar, Solární asociace

3.3.3 Technologické faktory

V rámci technologických faktorů je rozebrána inovace fotovoltaické technologie, která je stále efektivnější a ekonomicky výhodnější. Inovativní fotovoltaické technologie směřují ke snižování nákladů a větší dostupnosti. Neustálý technologický pokrok v oblasti fotovoltaiky by tak pro ni mohl značit velkou perspektivu.

Významným inovativním pokrokem je vývoj perovskitových solárních článků (Portál o fotovoltaických elektrárnách, 2024). Tyto články by měly efektivněji absorbovat sluneční světlo a přeměňovat ho na elektrickou energii a dosahovat vyšší účinnosti než běžné křemíkové články.

Dále byla vyvinuta tzv. organická fotovoltaika, která pro přeměnu sluneční energie na elektrickou energii využívá organické polymery (Portál o fotovoltaických elektrárnách, 2024). Tyto články jsou flexibilní, což rozšiřuje možnosti jejich využití.

Mezi další technologické pokroky může být řazen vývoj mobilních aplikací pro monitorování fotovoltaických elektráren. Tyto aplikace slouží jak pro majitele elektráren, tak i pro firmu, která instalaci zařizovala. Majitelé mohou sledovat výkon fotovoltaického systému, analyzovat výrobu a spotřebu energie nebo je případně aplikace upozorní na poruchy. Firmám aplikace umožní monitorovat vzdálený výkon, spravovat portfolio projektů nebo zlepšit zákaznický servis.

Co ovlivnilo trh fotovoltaiky, a může být řazeno do technologických faktorů, je vyhláška č. 114/2023 Sb. Tato vyhláška upravuje bezpečnost v oblasti vypnutí a odpojení od elektrické instalace a distribuční soustavy a zní následovně: „Požadavek na bezpečné vypnutí a odpojení výrobní elektřiny od elektrické instalace je splněn, pokud je zajištěno, že odběrné místo je odpojeno od všech směrů možného napájení. Vypnutí a odpojení je zajištěno vypínacím prvkem, který je umístěn na přístupném místě, označen a je zabráněno jeho volnému užití.“ Vyhláška tedy omezuje instalaci elektráren, které tyto podmínky nesplňují, a řeší zejména požární bezpečnost a velikost bezpečného napětí, které nastává po vypnutí (Obnovitelně, 2023).

Instalace tedy musí být nyní provedena tak, aby bylo po vypnutí elektrárny bezpečné napětí na úrovni celé elektrárny – tedy i mezi panely a střídačem. Toho se dá dosáhnout pomocí optimizérů. Optimizér je poměrně malé zařízení, které je instalováno na zadní stranu fotovoltaického panelu (Evolty, 2022). Dříve se tyto optimizéry používaly převážně pro zvýšení sníženého výkonu, ke kterému došlo např. zastíněním (Obnovitelně, 2023). Optimizéry se dříve také instalovaly spíše u větších fotovoltaických elektráren právě z ekonomických důvodů. V případě, že se dříve na fotovoltaické elektrárně nenacházely optimizéry, byla celá výkonnost ovlivněna nejslabším panelem. Když nastala situace, že byl jeden či více panelů zastíněných, klesal výkon celého fotovoltaického systému. Pomocí optimizéru může celý systém fungovat na 100 %, přestože je nějaký panel zastíněn a funguje pouze na svých 30 % výkonu (Evolty, 2022). U menších elektráren se optimizéry většinou neinstalovaly z důvodu jejich vysoké pořizovací ceny. Díky této vyhlášce je však použití optimizérů nezbytné. Tato vyhláška je snahou o vyšší bezpečnost v oblasti fotovoltaických systémů a snaží se předejít instalaci těchto systémů firmami, které bezpečnostní podmínky nedodrží.

3.4 Analýza mikroprostředí

V rámci analýzy mikroprostředí pro zmapování konkurenčního prostředí firmy a lepší orientaci v něm je zpracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Dále je provedena detailní analýza zákazníků a analýza dodavatelů.

3.4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Současnou konkurenci pro společnost BlueBen představují firmy, které se zabývají instalací fotovoltaických elektráren nebo zařizují administrativní úkony spojené s dotacemi.

Mezi konkurenční firmy patří ty firmy, které již mají zkušenosti na trhu:

- IP Polná s.r.o. – firma se zabývá opravami bytových domů; do těchto oprav spadá např. nová fasáda, oprava střechy, zvětšení balkonů, výměna oken, fotovoltaika pro bytové domy (Revitalizace bytových domů, 2023). Přestože se firma nezabývá výhradně fotovoltaikou, spadá do jejího portfolia. Na svých webových stránkách uvádí firma více jak 1 100 oprav na bytových domech. Firma funguje již 27 let, což by mohlo být výhodou oproti iKomunitě, která byla založena teprve nedávno, přestože zakladatelské firmy mají s instalací fotovoltaiky a vyvíjením nových řešení dlouholetou zkušenost.
- Toman Finance Group s.r.o. – tato firma má ve svém portfoliu služeb sjednávání úvěrů klientům, nabízí administrativní pomoc při řešení dotací z programu „Nová zelená úsporám“, dále nabízí různé revitalizace bytových domů a pojištění bytových domů (Toman Finance Group, 2024). Firma působí od roku 2001, tedy by také mohla mít výhodu v očích potenciálních zákazníků partnerských firem.
- S-Power Energies, s.r.o. – firma se zabývá instalací fotovoltaických elektráren a tepelných čerpadel. Nabízí podobná řešení, konkrétně sdílení energie přes alokační klíč (S-Power, 2024). Firma je na trhu od roku 2008 a může se pyšnit spoustou úspěchů, např. za rok 2023 obsadila 2. místo mezi instalačními firmami.
- VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. – konkrétně se jedná o projekt „Domy sobě“, který vznikl spojením společnosti Creative Dock a Veolia, na trhu je od roku 2020 a zabývá se instalací fotovoltaických elektráren (Domy sobě, 2024). Tento projekt se také zabývá komunitní energetikou.

- Pražská plynárenská a. s. – firma je významným dodavatelem zemního plynu a elektřiny, dále se ale také zabývá instalací tepelných čerpadel nebo fotovoltaických elektráren (Pražská plynárenská, 2024).

Na jakémkoliv trhu vždy existuje hrozba budoucí konkurence. Firma proto musí počítat s možnou další konkurencí a snažit se podnikat tak, aby ji konkurence neohrozila. Celý podnikatelský plán je náročný časově, administrativně i finančně, a je proto třeba si veškeré budoucí kroky detailně promyslet a zvážit.

Z pohledu partnerských firem je na trhu celá řada firem, které nabízí instalaci fotovoltaických elektráren a s tím spojené administrativní úkony, jako vyřešení dotací. Existuje také spousta firem, které se zabývají komunitní energetikou, ovšem iKomunita poskytuje inteligentní systém řízeného vybíjení a nabíjení baterií. Z pohledu firmy BlueBen (resp. iKomunita) se na trhu nenachází substitut ve formě jedné mateřské firmy s partnerskými firmami, které by se zabývaly komunitní energetikou. Existuje internetový portál „Fotovoltaika pro BYTOVÝ DŮM“, který uvádí 26 zapojených partnerů, mezi kterými je např. společnost Enovation s.r.o., která klientům pomáhá s vyřizováním dotací (Fotovoltaika pro bytový dům, 2024). Tento internetový portál sdružuje různé společnosti z oblasti fotovoltaiky, pojišťovnictví, inženýringu apod. Nejedná se však o substitučního poskytovatele služby.

Velmi důležitým faktorem je také výběr vhodných dodavatelů. Dodavatelé výrazně ovlivňují chod podniku a celé podnikatelské činnosti. Výběr dodavatele má vliv na kvalitu konečného produktu a tedy ovlivňuje i pověst podniku. Hlavními dodavateli firmy budou zakládající firmy, které budou buď dodávat vlastní know-how a produkty, nebo budou sdílet své ověřené dodavatele s novou firmou. Podrobnější průzkum dodavatelů bude uveden v samostatném oddíle.

Z pohledu firmy BlueBen jsou zákazníci firmy, které se budou chtít stát jejími partnery. Jedná se o firmy, které již mají zkušenost na trhu s fotovoltaikou, ale také o firmy, které budou v tomto odvětví teprve začínat s podnikáním. Podrobnější analýza zákazníků bude provedena dále pomocí dotazníkového šetření oslovených firem. Zákazníci (partneři) jsou pro firmu důležití, díky rozšíření franšizové sítě se na trhu značka dostane více do povědomí a bude se moci vyvíjet a tržně růst. Z pohledu partnerských firem budou zákazníci bytové domy, respektive majitelé bytových jednotek a dále menší města a obce, tedy budovy v majetku měst a obcí.

3.4.2 Analýza zákazníků

Identifikace potřeb zákazníků je dalším klíčovým bodem podnikatelského plánu. Pro zpracování bakalářské práce bylo k identifikaci potřeb zákazníků využito dotazníkové šetření, které obsahovalo otázky týkající se očekávání zákazníků, jejich motivace a názorů. Dotazníkové šetření probíhalo elektronicky přes platformu Formuláře Google v období od 2. 1. 2024 do 6. 1. 2024.

Dotazník byl složen z 11 otázek (Příloha 1). Otázky č. 1-3 sloužily ke zjištění obecných informací o respondentech (délka podnikání v oboru, motivace pro vstup do franšizového modelu). Otázky ve střední části dotazníku byly sestavené tak, aby pomohly zjistit, jaké výhody či nevýhody respondenti vnímají se vstupem do franšizového modelu, jaká jsou jejich očekávání ohledně podnikání ve franšizovém modelu, nebo jakou pomoc respondenti od franšizorů požadují (otázky č. 4-7). Další část otázek měla zjistit, jak respondenti vnímají stabilitu franšizového modelu a jak doposud hodnotí spolupráci s iKomunitou (otázky č. 8-9). Poslední dvě otázky byly formou otevřených otázek a dávaly respondentům prostor zmínit výhody a nevýhody spolupráce. Do dotazníkového šetření byli zapojeni ti partneři franšizového modelu, kteří se společností jednájí o partnerství, tedy celkem 15 respondentů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 9 z 15 respondentů by definovalo svou podnikatelskou úroveň v oblasti fotovoltaiky jako středně pokročilou se základními zkušenostmi. Menší část respondentů své podnikatelské aktivity definuje jako pokročilé s rozsáhlými zkušenostmi (4 z 15 respondentů) a 2 z 15 respondentů se vnímají jako začátečníci s minimálními zkušenostmi. Dále z šetření vyplynulo, že respondenti, kteří se vnímají jako začátečníci, zvažují vstup na trh s fotovoltaikou 6-12 měsíců. To by mohlo značit, že se pro ně nejedná o ukvapené rozhodnutí, nýbrž o rozhodnutí, které je promyšlené.

U dalších otázek byly odpovědi formou „výběru z možností“ a bylo možné vybrat více odpovědí. V otázce na motivaci pro vstup do franšizového modelu byla nejpočetněji zastoupena odpověď, která jako motivaci uváděla získání know-how od zavedené společnosti (14 z 15). Dále respondenti označovali možnost, která se týkala podnikání na nových segmentech trhu (13 z 15) a 4 z 15 respondentů zvolili jako svou motivaci finanční stabilitu. Finanční stabilita souvisí s nižším rizikem na trhu, když jde o podnikání formou franšizingu.

Jako největší výhodu podnikání formou franšizingu vnímají respondenti nižší míru rizika z důvodu osvědčeného konceptu (14 z 15). Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí byla podpora od franšizora (13 z 15). Poslední možnost, kterou byla marketingová podpora, vybralo 8 respondentů z 15. V další otázce měli respondenti zvolit, jaké nevýhody spojené s franšizou vnímají (opět možnost výběru více odpovědí). Zde byla poměrně jasná odpověď; za nevýhodu považují respondenti vzájemnou konkurenci s franšizovými partnery (12 z 15). Nižší míru autonomie vnímají pouze 2 respondenti z 15 a omezenou možnost výběru dodavatelů také jen 2 respondenti z 15.

V otázce na pomoc, kterou respondenti od franšizorů očekávají, zvolilo 13 respondentů z 15 odpověď obchodní školení, technická školení vybralo 12 respondentů z 15, také administrativní pomoc zvolilo 12 respondentů z 15 a marketingovou podporu očekává 10 respondentů z 15. Na otázku ohledně očekávání, která mají respondenti z podnikání formou franšizingu, zvolilo 12 respondentů z 15 možnost budování zákaznické základny. Také 12 respondentů z 15 má tento způsob podnikání spojen s dlouhodobě udržitelnou podnikatelskou činností. 11 respondentů z 15 očekává růst výnosů (již v prvních rocích podnikání) a rychlé rozšíření podnikatelské činnosti.

Následující dvě otázky byly formou uzavřených odpovědí. Na otázku ohledně porovnání finanční stability v případě podnikání formou franšizy nebo klasickou cestou odpovědělo 10 respondentů z 15, že podnikání formou franšizy vnímají jako více stabilní a 5 respondentů z 15 uvedlo, že jsou obě formy podnikání srovnatelné. Poslední uzavřená otázka se týkala hodnocení dosavadní spolupráce s iKomunitou, kterou 13 respondentů z 15 vnímá pozitivně a 2 respondenti z 15 spíše pozitivně.

Poslední dvě otázky byly formou otevřených otázek a týkaly se dosavadních výhod a nevýhod spolupráce, které respondenti vnímají. Za výhody považují respondenti možnosti školení (ať už technických či obchodních) a za nevýhodu komunikaci s franšizory, která je někdy delší, než jak by si ji představovali.

Z dotazníkového šetření vyplynuly poznatky o franšizantech, které jsou pro firmu důležité. Šetření ukázalo, že většina respondentů již nějaké zkušenosti s podnikáním na trhu fotovoltaiky má. Největší pomoc respondenti očekávají ve formě technických a obchodních školení. Respondenti očekávají dlouhodobě udržitelnou podnikatelskou činnost a růst výnosů již v prvních obdobích podnikání. Mezi největší výhody respondenti řadí pomoc od franšizorů a nižší míru rizika. Do nevýhod naopak řadí konkurenci s ostatními franšizovými partnery, nižší míru autonomie v podnikání a pomalou komunikaci ze strany franšizorů, na kterou by se franšizoři měli zaměřit a zlepšit tuto oblast.

Z hlediska podnikatelského plánu se lze na zákazníky dívat ze dvou úhlů pohledu. Z pohledu franšízorů, kteří budou partnerským firmám poskytovat know-how a veškeré další služby a produkty, jsou zákazníky právě tyto partnerské firmy, které se budou snažit zapojit do franšízové sítě. Úspěch podnikatelského plánu však závisí na tom, kolik fotovoltaických elektráren partnerské firmy (a tedy celá iKomunita) připojí. V následující části bude proto věnována pozornost zákazníkům, kteří pořízení fotovoltaické elektrárny zvažují (a to z pohledu bytových domů a měst a obcí) a následně potenciálním partnerským firmám, které o partnerství uvažují. U všech skupin budou popsány důvody, proč by měl zákazník chtít službu/produkt nakoupit od iKomunity.

Z pohledu bytových domů a SVJ:

- iKomunita nabízí unikátní technické řešení fotovoltaické elektrárny v rámci komunitního sdílení elektrické energie pro bytové domy.
- Partnerská síť montážních firem dodává jistotu celému konceptu.
- iKomunita poskytuje pravidelný servis a záruku na dílo.
- iKomunita zajišťuje komplexní službu od návrhu projektu, vyřízení dotační podpory, instalace, záruky a servisu po komunikaci s distributorem elektrické energie a řídicím orgánem dotačního titulu.
- Zakladatelské firmy mají zkušenosti v oblasti procesu schvalování dotací, které zde mohou využít, a tak přesně ví, jak celý proces bude vypadat a na co se připravit.

Z pohledu měst a obcí:

- iKomunita nabízí jako jedna z prvních firem technické řešení pro komunitní energetiku pro města a obce.
- iKomunita nabízí takové technické řešení, které umožňuje sdílení vyrobené elektrické energie z fotovoltaické elektrárny do jiného odběrného místa (např. z baterie do veřejného osvětlení).
- iKomunita nabízí komplexní službu od návrhu projektu a vyřízení dotační podpory, přes instalaci, záruku a servis systému, po komunikaci s distributorem elektrické energie a řídicím orgánem dotačního titulu.
- Pokud je potřeba a je o tuto službu zájem, mohou dojet obchodníci na zasedání města či zastupitelstva a odprezentují celý projekt. Obchodníci vysvětlí veškeré přínosy pro město a popíší, jak bude celý proces probíhat.
- iKomunita nese know-how zakladatelských firem, které bylo utvářeno několik let.
- iKomunita je partnerem např. Energetické agentury Zlínského kraje, Národní sítě Místních akčních skupin České republiky, Enerkomy nebo Unie komunitní energetiky.

Z pohledu partnerských firem:

- Zakladatelské firmy jsou nositelé vlastního know-how, které je chráněno užitnými vzory, můžou tedy firmě předat spoustu zkušeností, které by jinak trvalo nasbírat roky.
- Zakladatelské firmy se velmi dobře orientují v obchodních procesech, mohou své zkušenosti podpořit příklady z praxe, kde jen u bytových domů mají více než 200 instalací fotovoltaických elektráren.
- Technické řešení a obchodní procesy jsou chráněny smlouvami mezi franšízory a franšízanty.
- iKomunita pro firmy zajišťuje, že jsou ve svém regionu jedinečné. Drží se pravidla, aby neměla více než tři partnerské firmy z jednoho kraje (z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti vnímají jako největší nevýhodu podnikání formou franšízy právě možnou konkurenci mezi jednotlivými partnery franšízové sítě; tomuto problému se však firma snaží předejít zásadou, která je popsána výše).
- iKomunita zajišťuje právní servis pro obchodní procesy pro všechny své partnery.
- iKomunita bude podnikatelskou činnost svých partnerů podporovat marketingově, obchodně, technicky i právně.

Na zákazníky se dá tedy nahlížet třemi způsoby a je důležité zaměřit se na vylepšování služeb u všech skupin zákazníků.

3.4.3 Analýza dodavatelů

Pro přiblížení jednotlivých dodavatelských subjektů společnosti BlueBen poslouží jejich rozdělení na dvě základní skupiny – dodavatelé materiálu a dodavatelé služeb. Materiál dodává společnosti první ze zakladatelských firem – Benekov. Služby dodává převážně druhá ze zakladatelských firem – Bluenet.

1) Materiál

Jak již bylo výše zmíněno, materiál dodává společnosti BlueBen jedna ze zakládajících firem – Benekov – a je tak prakticky jediným dodavatelem materiálu. Jedná se o velmi spolehlivého dodavatele.

2) Služby

Dodavatelem služeb pro společnost BlueBen je převážně společnost Bluenet, tedy druhá ze zakladatelských firem. Jednotlivé dodavatelské subjekty v oblasti služeb jsou:

- a) Projektanti – tato kategorie je dále rozčleněna na interní projektanty, kteří se společností Bluenet spolupracují již více než pět let, a externí projektanty, kteří nespádají pod společnost Bluenet, a také s ní spolupracují daleko kratší dobu (asi 1 rok).
- b) Statici – pracovníci, kteří spadají do kategorie „statici“, spolupracují se společností Bluenet 3 roky a jsou spolehliví. Statici jsou velmi důležitým článkem, který se v požadované kvalitě na trhu těžko hledá.
- c) Dotační agentury – zpracovávají podané žádosti na dotace v oblasti měst a obcí. Společnost Bluenet spolupracuje se třemi dotačními agenturami, které dohromady zpracovávají 40 % všech podaných žádostí na dotace pro města a obce. Jedná se o velmi spolehlivé dodavatele.

- d) Inženýring – jedná se o dodavatele, který zařizuje komunikaci s orgány státní správy a řeší s nimi potřebnou dokumentaci (př. stavební povolení). Jedná se o poměrně novou spolupráci.
- e) Obchodní zástupci – obchodníci, kteří působí ve firmě Bluenet již několik let, nyní zaškolují a pomáhají novým partnerům franšizové sítě.

Jednotlivé dodavatelské subjekty budou dále hodnoceny dle čtyř kritérií: délka spolupráce, spolehlivost, nahraditelnost, míra závislosti. Hodnocení bude probíhat na škále od 1 do 5, kdy hodnocení „1“ je nejnižší a hodnocení „5“ je nejvyšší. Hodnocení dodavatelských subjektů v jednotlivých kategoriích v rozpětí 1–5 je zobrazeno v tabulce 8 a probíhalo s oběma zástupci zakladatelských firem.

Tabulka 8 Hodnocení dodavatelských subjektů

	Materiál	Projektanti (externí)	Projektanti (interní)	Statici	Dodateční agentury	Inženýring	Obchodní zástupci
Délka spolupráce	5	1	5	3	1	1	5
Spolehlivost	5	3	5	5	4	2	4
Nahraditelnost	0	3	1	1	1	2	1
Míra závislosti	5	3	4	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Dodavatele společnost rozdělila do dvou základních skupin (materiál a služby), a dále do podskupin. Dodavatel, který firmě dodává materiál, je pouze jeden, a to firma Benekov. Tato firma je zároveň jednou ze zakládajících firem, a proto by tento dodavatel měl být velmi spolehlivý. Nastává zde ovšem riziko, jelikož je firma na tomto dodavateli závislá a nahraditelnost pro ni v tomto případě neexistuje v takové míře, aby zastoupila původního dodavatele.

U dodavatelů služeb firma využívá vnitřní a vnější zdroje u jednotlivých podskupin. Do služeb řadí společnost projektanty, statiky, dotační agentury, inženýring a obchodní zástupce. Projektanti jsou pro firmu velmi důležití, a jak již bylo zmíněno, není snadné najít kvalitní pracovníky v tomto oboru. Společnost dělí skupinu projektantů na interní a externí pracovníky. U interních pracovníků je spolehlivost velká, tito pracovníci již pracují s firmou Bluenet pět a více let, a proto je nahraditelnost velmi nízká. U externích projektantů je spolupráce s firmou poměrně nová, teprve jsou předávány veškeré instrukce a firma na těchto pracovnících není tolik závislá. Vztahy se teprve utváří. Další skupinou dodavatelů v oblasti služeb jsou statici. Tato skupina už také dlouhodobě spolupracovala s firmou Bluenet (která tyto dodavatele poskytuje firmě BlueBen) a spolehlivost byla ohodnocena vysoce. Závislost na těchto pracovnících je velká, existuje proto potenciální riziko v případě ztráty těchto pracovníků. Toto riziko však pravděpodobně nehrozí díky dlouholeté spolupráci. Další skupinou dodavatelů služeb jsou dotační agentury, se kterými je spolupráce poměrně nová. Nicméně se jedná o ověřené agentury, u kterých byla firmou ohodnocena spolehlivost poměrně vysoko. Nahraditelnost byla ohodnocena nízko, jelikož se na trhu tolik dotačních agentur nenachází, a proto byla i míra závislosti ohodnocena poměrně vysoce. Předposlední skupinou dodavatelů služeb je inženýring. Tato spolupráce s firmou je také poměrně nová a spolehlivost těchto pracovníků byla ohodnocena slabě. Jelikož se však těchto pracovníků na trhu také nenachází tolik, stává se na nich firma poměrně závislou. Poslední skupinou jsou obchodní

zástupci, kdy většina těchto pracovníků již pracovala ve firmě Bluenet, a proto je zde velká spolehlivost. Délka spolupráce je pět a více let a tito pracovníci jsou pro firmu důležití.

3.5 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží pro zachycení silných a slabých stránek firmy BlueBen a zároveň pro zobrazení příležitostí a hrozeb, které se na trhu nachází. Níže v textu jsou shrnuty výsledky, které vycházejí ze všech výše provedených analýz vnějšího i vnitřního prostředí.

Silné stránky

- Technické zázemí pro vývoj a servis.
- Znalost obchodního procesu – know-how.
- Orientace na trhu s fotovoltaikou v ČR.
- Zkušenosti v dalších oblastech energetiky (př. teplárenství, tepelná čerpadla).
- Zkušenosti s registracemi užitečných vzorů, průmyslových vzorů a patentů.
- Znalost dodavatelského řetězce.

Slabé stránky

- Pomalé marketingové aktivity (např. web, prezentace).
- Rychlý vstup na trh.
- Nepřipravenost na (kompletní) dodavatelsko-odběratelský vztah.

Příležitosti

- Rozšířit svou působnost na trhu fotovoltaiky pomocí technologie iKomunita, kterou firma BlueBen nabízí.
- Montážní a dodavatelské firmy, kterým se výrazně snížil prodej na trhu s rodinnými domy, si mohou napravit reputaci a nyní znovu získat zákazníky na trhu s bytovými domy.
- Využít příležitost na trhu ke zvýšení zisku.
- Zpracování dalších užitečných vzorů nebo patentů.

Hrozby

- Absence historie společnosti, neboť vznikla teprve nedávno.
- Nespokojenost partnerů franšizové sítě s fungováním partnerství.
- Možné právní spory s konkurenty, kteří by napadli užité vzory firmy (personální kapacity).
- Zatím nevyřešená absence prostor pro obchodní zázemí (v případě doprovázení nových obchodních zástupců na schůze).

V České republice odstartovala instalaci fotovoltaických elektráren převážně energetická krize. Jak bylo ukázáno v politických faktorech PEST analýzy, dotační podpora na výstavbu fotovoltaických elektráren pro rodinné domy byla poměrně vysoká. Největší procentuální zastoupení v celkově připojených fotovoltaických elektrárnách měly právě rodinné domy. Právě z ekonomických důvodů byla poptávka po fotovoltaických elektrárnách tak vysoká, ovšem nebyl vyřešen základní problém, a to, že se nepotkávala spotřeba s výrobou v reálném čase. Při pořizování fotovoltaické elektrárny by měla být součástí i baterie, která dokáže

vyrobenou energii uchovat dle své kapacity. Nevýhodou těchto baterií je však fakt, že se baterie nedají vybit pod 50 %, tedy jejich kapacita může být využita jen z poloviny (Schlieger, 2024). V rámci komunitní energetiky jde o vytvoření komunity, která bude moct mezi sebou vyrobenou energii sdílet.

Díky snížení maximální výše dotační podpory u výstavby fotovoltaických elektráren pro rodinné domy se snížila také poptávka po vlastních elektrárnách. Samotný trh s rodinnými domy je nyní poměrně nasycený, a tak se pro firmy, které fotovoltaické elektrárny instalují, staly atraktivními sektory s bytovými domy a municipalitami, tedy s městy a obcemi. U bytových domů bylo v tabulce 6 vidět, že výše maximální dotační podpory se od roku 2021 výrazně zvýšila, a to z 600 tis. Kč na 920 tis. Kč. U měst a obcí se výše dotační podpory určuje, mimo jiné, i dle velikosti města či obce. U větších měst výše maximální dotační podpory od roku 2021 významně klesla. V roce 2021 činila zhruba 4,5 mil. Kč, nyní je na úrovni 1,7 mil. Kč. U menších měst a obcí, tedy u měst, které mají <3000 obyvatel, výše maximální dotační podpory také klesla, ale v roce 2024 došlo opět ke zvýšení. V roce 2021 činila také 4,5 mil. Kč, nyní dosahuje zhruba 3,4 mil. Kč.

Velká část firem, která se zaměřovala převážně na sektor s rodinnými domy, by se nyní ráda chopila nové tržní příležitosti a začala se orientovat právě na sektor s bytovými domy a municipalitami. Přejít z jednoho sektoru do zcela jiného a odlišného sektoru může být časově a finančně velmi náročný. Obzvláště, když už se na těchto trzích pohybují firmy, které mají zkušenosti a své know-how. Z této situace se tak stává tržní příležitost pro firmy Bluenet a Benekov, které mohou těmto firmám předat své zkušenosti (z oblasti technologie, bezpečnosti, obchodování, marketingu) a obsadit větší část trhu díky novému partnerství.

3.6 Personální plán

Získávání a výběr vhodných a kvalitních pracovníků má na chod podniku velký vliv. Partnerské firmy mají své zaměstnance, které si v průběhu let fungování vybraly. Pro efektivní chod společnosti BlueBen bude zapotřebí minimálně 10 pracovníků. Těchto 10 pracovníků se bude skládat z 1 výkonného ředitele, 2 pracovníků v oddělení back-office, 6 pracovníků, kteří budou pracovat jako obchodníci, a 1 účetního.

Získávání pracovníků bude probíhat především oslovením pracovníků ze zakladatelských firem, kteří jsou již ověřeni, a firma se na ně může spolehnout. Tito pracovníci již mají povědomí o celé oblasti fotovoltaiky, komunitní energetiky a s tím spojené administrativy. Nebude tedy potřeba zaškolování od začátku, půjde o rozšíření jejich pracovní náplně. Pro zaměstnance (především obchodníky a pracovníky v oddělení back-office) budou připravována školení pro zdokonalování znalostí a dovedností.

3.7 Marketingový mix

Marketingová strategie je důležitým aspektem v procesu propagace produktu, služby či značky. Na základě provedených analýz vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí byl stanoven marketingový mix 4P.

Produkt (služba)

Jedná se o službu, kterou bude firma nabízet partnerům franšizy ve formě know-how, školení (obchodních, technických, marketingových), dodavatelských služeb a také bude zajišťovat právní servis pro obchodní procesy. Partneri franšizy potom budou dále nabízet produkt zákazníkům ve formě instalace a montáže fotovoltaických elektráren a možnosti připojit se do komunitního sdílení elektrické energie.

Cena

Zvolená cena může vývoj celého podnikání ovlivnit pozitivně či negativně. Firmě budou plynout příjmy ve formě marže, kterou si nastaví při dodávání materiálu partnerům (bude dále vysvětleno ve finančním plánu) a ve formě poplatků za každou montáž, kterou partneři dokončí.

Marže se bude pohybovat kolem 20 % a poplatky za partnerství budou nastaveny kolem 50 tis. za jednu provedenou zakázku. Firma počítá, že průměrná cena jedné montáže se bude pohybovat kolem 2 mil. Kč, tedy poplatek ve výši 50 tis. Kč činí zhruba 2,5 % z částky, kterou partneři obdrží za hotové dílo.

Distribuce

Každý partner franšízy si bude vytvářet zákaznickou základnu sám, iKomunita mu poskytne výše zmíněné služby, ale je již na každém partnerovi, jak bude zákazníky oslovovat, a jak jim produkt nabídne. Firma dále plánuje navštěvovat veletrhy, které jsou pořádány v oblasti energetiky a zde prezentovat své služby.

Komunikace

Z pohledu firmy bude probíhat online a off-line komunikace s partnery ve formě školení (která budou probíhat online přes různé komunikační platformy nebo off-line). Marketingová komunikace společnosti BlueBen se bude soustředit na tři hlavní oblasti: sociální sítě, média a webové stránky.

V rámci sociálních sítí bude společnost využívat sociální sítě Facebook a LinkedIn. Facebooková stránka bude pro značku iKomunita, LinkedIn bude také pro značku iKomunita a dále pro generálního ředitele společnosti. Veškerá aktivita na sociálních sítích by měla být dopředu plánována, příspěvky budou dopředu připravovány, aby byl obsah i grafický design ve vysoké kvalitě. Příspěvky na facebookový profil budou zveřejňovány v intervalu 2 příspěvky za týden. Pro sociální síť LinkedIn bude zveřejňován 1 příspěvek týdně pro profil značky iKomunita a každé dva týdny bude zveřejněn 1 příspěvek na profil generálního ředitele společnosti. V rámci marketingové propagace přes sociální sítě společnost zavede „community management“ a bude se zapojovat do diskusí pod příspěvky, odpovídat na dotazy a komunikovat s uživateli. Společnost bude pravidelně optimalizovat a monitorovat svoji online kampaň na Facebooku.

Marketingová propagace přes sociální sítě pokryje velké množství potenciálních zákazníků, prostřednictvím médií se však dostane k další skupině zákazníků. Společnost bude pravidelně připravovat tiskové zprávy, komentáře a tisková sdělení, která bude následně předávat médiím. Pro efektivní sdílení tiskových zpráv a dalších mediálních textů si společnost sestaví medialist. Další složkou marketingové propagace bude organizované setkání s médii a průběžné vyhledávání mediálních příležitostí k propagaci značky.

Posledním pilířem marketingové komunikace budou webové stránky společnosti. Na webové stránky budou přidávány příspěvky a články v rozmezí 1–2 články za měsíc. Dále bude na webových stránkách sekce pro aktuality. Pro reprezentativní fungování webových stránek bude potřeba pravidelná korektura (1 za měsíc) a příprava textů ke zveřejnění.

Marketingová komunikace podniku se tedy bude skládat především ze sociálních sítí a médií a tyto dvě složky budou doplňovat webové stránky podniku. Firma plánuje spolupracovat s marketingovou agenturou, která bude pomáhat s organizací článků.

3.8 Finanční plán

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Může sloužit podnikateli, ale také potenciálním investorům, které se podnikatel snaží oslovit. Finanční plán bude v tomto případě sloužit podnikatelům, protože se rozhodli pro nezapojení cizího kapitálu do financování.

V teoretické části této bakalářské práce byla popsána struktura finančního plánu. Pro účely této bakalářské práce bude sestavena zahajovací rozvaha podniku, dále budou propočteny předpokládané tržby a bude sestaven výkaz zisku a ztráty ve třech variantách (pesimistické, realistické, optimistické) pro roky 2024 a 2025, ve kterém budou promítnuty náklady, které společnost očekává.

Zahajovací rozvaha

V této části je zachycena zahajovací rozvaha společnosti BlueBen servisní a.s. Zakladatelé společnosti vložili do společnosti kapitál ve výši 2 mil. Kč. Tento vklad byl vložen na bankovní účet společnosti. Zahajovací rozvaha je znázorněna v tabulce 9.

Tabulka 9 Zahajovací rozvaha firmy

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobá aktiva	0 Kč	Vlastní kapitál	
		Základní kapitál	2 000 000 Kč
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Bankovní účet	2 000 000 Kč	Závazky	0 Kč
Celkem	2 000 000 Kč	Celkem	2 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Do společnosti byl vložen peněžité vklad ve výši 2 mil. Kč, kterým společnost ke dni založení disponovala.

Předpokládané tržby za služby

Odhad tržeb je stanoven pro roky 2024 a 2025. Tržby byly odhadovány dle předpokládaného počtu uzavřených smluv s partnery. Současně je zohledněn předpokládaný počet realizovaných zakázek pro každého partnera iKomunity. S každým partnerem společnost sjedná smluvní poplatky za účast ve franšíze a za využívání hardwaru (HW) a partnerské firmy budou společnosti odvádět předem sjednanou částku za každou realizovanou zakázku. Přehled očekávaných tržeb je znázorněn v tabulce 10.

Tabulka 10 Odhadované tržby firmy

Položka	2024	2025
Plánovaný počet partnerů franšízy s uzavřenými smlouvami	30	40
Plánovaný počet instalovaných FVE elektráren pro BD (pro každého partnera franšízy)	8	35

Plánovaný počet instalovaných FVE elektráren pro MUNI (pro každého partnera franšízy)	2	5
Průměrná hodnota zakázky pro BD	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč
Průměrná hodnota zakázky pro MUNI	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč
Průměrná hodnota poplatku z jedné zrealizované zakázky	50 000 Kč	50 000 Kč
Průměrná hodnota poplatku za HW	50 000 Kč	50 000 Kč
Průměrná hodnota poplatku za účast ve franšíze	50 000 Kč	50 000 Kč
Očekávané tržby celkem	18 000 000 Kč	84 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je zpracován pro roky 2024 a 2025 ve třech variantách – pesimistická, realistická a optimistická. Pesimistická varianta je zachycena v tabulce 11, realistická varianta v tabulce 12 a optimistická varianta v tabulce 13.

Tabulka 11 Výkaz zisku a ztráty společnosti – varianta pesimistická

Varianta	Pesimistická	
	2024	2025
Náklady na nákup materiálu	66 000 000 Kč	198 000 000 Kč
Výnosy za prodej materiálu	80 000 000 Kč	240 000 000 Kč
Hrubá marže	14 000 000 Kč	42 000 000 Kč
Počet zapojených fotovoltaických elektráren (za všechny partnery franšízy)	200	1200
Poplatek za 1 zrealizovanou zakázku	50 000 Kč	50 000 Kč
Poplatek za účast + HW	100 000 Kč	100 000 Kč
Celkový příjem z poplatků od partnerů franšízy	13 500 000 Kč	34 000 000 Kč
Odhadované náklady	15 000 000 Kč	25 000 000 Kč
Celkové odhadované tržby	27 500 000 Kč	106 000 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 500 000 Kč	81 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 Výkaz zisku a ztráty společnosti – varianta realistická

Varianta	Realistická	
Rok	2024	2025
Náklady na nákup materiálu	132 000 000 Kč	330 000 000 Kč
Výnosy za prodej materiálu	160 000 000 Kč	400 000 000 Kč
Hrubá marže	28 000 000 Kč	70 000 000 Kč
Počet zapojených fotovoltaických elektráren (za všechny partnery franšízy)	300	1600
Poplatek za 1 zrealizovanou zakázku	50 000 Kč	50 000 Kč
Poplatek za účast + HW	100 000 Kč	100 000 Kč
Celkový příjem z poplatků od partnerů franšízy	18 000 000 Kč	84 000 000 Kč
Odhadované náklady	15 000 000 Kč	25 000 000 Kč
Celkové odhadované tržby	46 000 000 Kč	154 000 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	31 000 000 Kč	129 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 Výkaz zisku a ztráty společnosti – varianta optimistická

Varianta	Optimistická	
Rok	2024	2025
Náklady na nákup materiálu	198 000 000 Kč	495 000 000 Kč
Výnosy za prodej materiálu	240 000 000 Kč	600 000 000 Kč
Hrubá marže	42 000 000 Kč	105 000 000 Kč

Počet zapojených fotovoltaických elektráren (za všechny partnery franšizy)	600	1800
Poplatek za 1 zrealizovanou zakázku	50 000 Kč	50 000 Kč
Poplatek za účast + HW	100 000 Kč	100 000 Kč
Celkový příjem z poplatků od partnerů franšizy	33 500 000 Kč	79 000 000 Kč
Odhadované náklady	15 000 000 Kč	25 000 000 Kč
Celkové odhadované tržby	75 500 000 Kč	199 000 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	60 500 000 Kč	174 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše celkových odhadovaných tržeb za služby závisí na počtu partnerů zapojených do sítě a na počtu provedených instalací fotovoltaických elektráren. Celkové výnosy dále obsahují hrubé marže, které vznikají při prodeji materiálu. Do nákladů řadí společnost náklady na dopravu, skladování, obchodní zázemí a další režijní náklady. Celkové náklady společnost odhaduje v roce 2024 na 15 mil. Kč. V roce 2025 odhaduje firma náklady na 25 mil. Kč.

Výše poplatku pro franšizové partnery je průměrně 50 tis. Kč z každé jedné zrealizované zakázky. V roce 2024 firma očekává 30 zapojených partnerů. Při pesimistické variantě firma očekává od všech partnerů dohromady celkem 200 zapojených elektráren. Při realistické variantě očekává 300 zapojených elektráren a při optimistické variantě 600 zapojených elektráren. V roce 2025 jsou odhady firmy 40 zapojených partnerů do franšizové sítě. Tito partneři by dle odhadů měli realizovat při pesimistické variantě 1200 fotovoltaických elektráren, při realistické variantě 1 600 elektráren a při optimistické variantě 1800 elektráren.

Dle tabulek 11, 12 a 13 (výkazy zisku a ztráty) je vidět, že by podnikatelský záměr měl být životaschopný i při pesimistické variantě. Pro oba roky (2024 i 2025) je podnikatelský záměr ziskový.

Firma BlueBen bude partnerům franšizy prodávat materiál na realizaci jejich zakázek. Tato role vyžaduje vysoké nároky na kapitál. Pokud by nastala situace pomalého růstu objemu tržeb, bude tento postupný rozvoj řešitelný ze zdrojů zakladatelských firem. Firma však očekává velmi rychlou rostoucí poptávku po řešení iKomunity.

3.9 Identifikace rizik

Součástí podnikatelského plánu by měla být také identifikace rizik, která s podnikáním souvisí. Každý podnikatel čelí určitým hrozbám, které se vážou k činnosti podnikání, a je proto důležité tyto hrozby identifikovat a připravit se na ně. V průběhu jakéhokoliv podnikání mohou nastat situace, se kterými podnikatel nepočítal, a ovlivnit tak negativně průběh podnikatelského plánu. Pokud však těmto hrozbám věnuje podnikatel pozornost již u sestavování podnikatelského plánu, či v začátcích podnikání, může do jisté míry rizika eliminovat. Níže jsou shrnuty možné hrozby a k nim související opatření:

Nedostatečně velká poptávka – při podnikání vždy existuje určitá míra rizika, že poptávka po dané službě nebo produktu nebude tak velká, jak si podnikatel představoval. V každém podnikání hrají zákazníci klíčovou roli, a proto bez dostatečně velké poptávky nemůže být podnikatelský záměr úspěšný.

Opatření: Nabízet kvalitní služby, díky kterým budou zákazníci spokojeni a budou služby doporučovat dál. Presentovat své služby na webových stránkách nebo sociálních sítí. Zveřejňovat pozitivní recenze.

Vstup nových konkurentů na trh – vstup nových konkurentů může ohrozit podnikatelský plán, zvláště pokud konkurence zvolí nižší cenu za službu.

Opatření: Neustále sledovat změny na trhu a reagovat na ně. Sledovat, jak se vyvíjí dotační podmínky. Reagovat na měnící se poptávku. Chránit své nápady pomocí institutu užitných a průmyslových vzorů a dále také patentů.

Nespolupráce partnerů franšízy – tak jako při každé jiné spolupráci, i zde se může stát, že partneři nebudou postupovat dle předem sjednaných podmínek. Může nastat situace, že si partneři vymyslí postup a budou produkt/službu prezentovat způsobem, který značce uškodí.

Opatření: Zlepšování komunikace s partnery. Pořádat častá školení, na kterých budou připomínány podmínky spolupráce. Připomínat know-how značky. Reagovat na názory a poznatky partnerů a snažit se vždy najít kompromis.

Nedostatek finančních zdrojů – pokud by na začátku podnikání nastala situace, kdy nebude poptávka velmi vysoká, může mít firma potíže s počátečním financováním.

Opatření: Případné vyšší výdaje, které by vznikly s menší poptávkou, než s jakou společnost počítá, podílely by se na financování zakladatelské firmy.

Negativní recenze – jelikož se jedná o službu, jejíž pořízení je finančně nákladné, recenzím budou zákazníci věnovat velkou pozornost. Špatná recenze by zákazníka mohla odradit od nákupu.

Opatření: Reagovat na recenze, které se mohou objevit na sociálních sítích nebo webových stránkách. Snažit se pochopit nespokojenost zákazníka a reagovat na ni zlepšením služby. Jakékoliv nedostatky komunikovat s partnery franšízy a snažit se vylepšit oblast podnikání, která byla zmíněna v negativní recenzi.

V předchozím textu byla zmíněna rizika, která by na podnikání měla největší vliv. Společnost by měla věnovat velkou pozornost komunikaci s partnery franšízy, pořádat pravidelná školení pro připomínání postupů a podmínek partnerství. Dále by měla sledovat nejnovější trendy na trhu a reagovat na ně, aby nebyla ohrožena konkurencí. Pro zvýšení poptávky by měla sdílet na svých webových stránkách a sociálních sítích pozitivní recenze, a naopak na ty negativní recenze reagovat a snažit se problém vyřešit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat podnikatelský plán na založení nové společnosti BlueBen servisní a.s., která bude formou franšizingu podnikat v oblasti komunitní energetiky. Podnikatelský plán bude sloužit společnosti jako nástroj na podporu rozhodování o založení společnosti.

Bakalářská práce sestává ze dvou hlavních částí – teoreticko-metodologické části a praktické části. Pro splnění cíle bakalářské práce bylo třeba vymezit teoretické pojmy, které s daným tématem souvisí. Předmětem zájmu byl především podnikatelský plán, jeho jednotlivé části a náležitosti, a také struktura podnikatelského plánu podle odborné literatury. Velký vliv na životaschopnost podnikatelského plánu má vnitřní a vnější podnikatelské prostředí, které bylo v teoretické části také rozebráno spolu s metodami, které lze pro analýzu využít. Pozornost byla věnována také identifikaci rizik, protože ke každé podnikatelské činnosti se vážou určitá rizika. Pro zpracování teoretické části bakalářské práce byla využita odborná literatura, která je uvedena v seznamu literatury na konci práce.

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje důležité vnitřní a vnější okolnosti podniku, které ovlivní podnikatelskou činnost. Jeho hlavním cílem je zjistit, zda je daný podnikatelský záměr životaschopný. Pro splnění cíle práce byly v praktické části práce využity metody, které zkoumají podnikatelské prostředí, resp. okolí podniku. K analýze podnikatelského prostředí byla využita PEST analýza, dále Porterova analýza pěti konkurenčních sil a také SWOT analýza. Byla také identifikována rizika spojená s podnikatelskou příležitostí. V rámci analýzy PEST bylo zkoumáno okolí podniku ze čtyř hledisek – politického, ekonomického, sociálního a technologického. Pro pochopení politického prostředí byla provedena analýza dotačních podmínek a jejich vývoje od roku 2021 do roku 2024. Dotační podmínky významně ovlivňují trh fotovoltaiky, proto jim byla věnována dostatečná pozornost. V rámci ekonomického prostředí byl zkoumán vývoj ceny elektrické energie, neboť právě její zvýšení vyvolalo rostoucí poptávku po fotovoltaických elektrárnách. V rámci PEST analýzy byl dále zkoumán vývoj počtu připojených fotovoltaických elektráren, který ukázal, že poptávka po vlastní elektrárně roste. V technologických faktorech byly shrnuty některé technologické pokroky v oblasti fotovoltaických (solárních) panelů a také byla zmíněna vyhláška č. 114/2023 Sb., upravující bezpečnost v oblasti vypnutí a odpojení od elektrické instalace a distribuční soustavy, která také významně ovlivnila analyzovaný trh.

Pro lepší pochopení potřeb a motivace zákazníků bylo využito dotazníkové šetření (Příloha 1). Dotazník měl celkem 11 otázek a byl vyplněn všemi 15 respondenty, se kterými společnost jedná o navázání spolupráce formou franšizy. Dotazníkové šetření probíhalo elektronicky přes platformu Formuláře Google. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti vnímají podnikání formou franšizy jako spolehlivější oproti klasické formě podnikání. Od franšízorů očekávají největší pomoc ve formě technických a obchodních školení. Za největší nevýhodu považují respondenti vzájemnou konkurenci mezi partnery. Tuto nevýhodu se však firma snaží eliminovat a mít v partnerské síti zapojeny vždy maximálně tři firmy ze stejného kraje. Respondenti také upozorňovali na pomalou komunikaci ze strany franšízorů.

Poznatky získané v rámci analýzy vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí byly využity pro sestavení podnikatelského plánu. Byla charakterizována společnost a její cíle a byl nastaven marketingový mix. iKomunita vznikla jako franšízová síť partnerských montážních firem, která podniká v oblasti komunitní energetiky. Společnost bude sdružovat firmy a předá jim své know-how za předem sjednaných podmínek. Partnerům předá firma své obchodní zkušenosti, dále zkušenosti z oblasti bezpečnosti, pomůže jim s marketingem a naučí je vlastní technická řešení. Byl sestaven finanční plán společnosti pro roky 2024 a 2025 ve třech variantách (pesimistické, realistické a optimistické). Finanční plán ukázal, že i při pesimistické variantě by

měl být podnikatelský plán životaschopný, i když mohou v podnikání vždy nastat situace, se kterými společnost nepočítala a které mohou očekávané výnosy výrazně ovlivnit.

Za své silné stránky považuje společnost své know-how, technické zázemí, znalost dodavatelského řetězce, zkušenosti s registracemi užitečných vzorů, znalost obchodního procesu a zkušenosti v oblasti energetiky. Za slabé stránky naopak považuje pomalé marketingové aktivity, rychlý vstup na trh a absenci historie nové firmy. Za nejvýznamnější rizika podnikatelského plánu lze považovat nedodržování podmínek od partnerů, nízkou poptávku po službě nebo negativní recenze. Je proto potřeba věnovat pozornost opatřením, která by mohla hrozbu těchto rizik snížit. Společnost by měla klást důraz na zlepšování komunikace s partnery a zdůrazňovat partnerům podmínky smlouvy. Na zvýšení či snížení poptávky mohou mít vliv pozitivní/negativní recenze. Je proto potřeba sdílet pozitivní recenze a na negativní recenze reagovat a řešit oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit.

Literatura

BUREŠOVÁ, J. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-1680-5.

DLUHOŠOVÁ, Da. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. 4. vyd. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

EKANEM, I. *Writing a Business Plan: A Practical Guide*. New York: Routledge, 2017. ISBN 978-1-315-46581-4.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HUČKA, M., ČVANČAROVÁ, Z., FRANEK, J. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0954-8.

KEŘKOVSKÝ, M., NOVÁK, P. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.

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

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

SIEBERT, M. *Franchise Your Business: The Guide to Employing the Greatest Growth Strategy Ever*. California: Entrepreneur Media, 2016. ISBN 978-1-59918-581-1.

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

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

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

TAHAL, R. et al. *Marketingový výzkum: postupy, metody*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

Internetové zdroje

BENEKOV. *O nás* [online]. 2024 [cit. 2024-03-28]. Dostupné z www: <https://www.Benekov.com/kontakty/o-nas>.

BLUNET. *O nás* [online]. 2024 [cit. 2024-03-28]. Dostupné z www: <https://blunet.as/o-nas>.

ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 114/2023 Sb., o požadavcích na bezpečnou instalaci výrobní elektřiny využívající obnovitelné zdroje energie s instalovaným výkonem do 50 kW [online]. 2023 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z www: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-114>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník. Zakonyprolidi.cz [online]. 2012 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z www: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

DOMY SOBĚ. *Základní informace* [online]. 2024 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z www: <https://www.domysobe.cz/zakladni-informace>.

ENERGIE. *Lex OZE 2 sotva vyšel a už se řeší Lex OZE 3* [online]. 2024 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z www: [Lex OZE 2 sotva vyšel a už se řeší Lex OZE 3 | Energie.cz](https://www.energie.cz/lex-oze-2-sotva-vyšel-a-už-se-řeší-lex-oze-3).

ENERGOSOLAR. *Letos se už postavilo víc solárních elektráren než v loňském roce* [online]. 2023 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z www: <https://www.energ solar.cz/letos-se-uz-postavilo-vic-solarnich-elektren-nez-v-lonskem-roce/>.

EVOLTY. *Optimizéry* [online]. 2022 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z www: <https://evolty.cz/fve/optimizery/>.

FOTOVOLTAIKA PRO BYTOVÝ DŮM. *Spolupracujeme s enovation!* [online]. 2024 [cit. 2024-04-03]. Dostupné z www: <https://fotovoltaiakabytovydum.cz/partnersnovation/>.

INNOGY. *Co je to fotovoltaika?* [online]. 2024a [cit. 2024-03-28]. Dostupné z www: [Co je to fotovoltaika a jak funguje | innogy](https://www.innogy.cz/co-je-to-fotovoltaika-a-jak-funguje).

INNOGY. *Dotace na fotovoltaiku* [online]. 2024b [cit. 2024-04-05]. Dostupné z www: [Co je to fotovoltaika a jak funguje | innogy](https://www.innogy.cz/dotace-na-fotovoltaiku).

IROP. *Výzva č. 78 Energetické úspory v bytových domech III* [online]. 2024 [cit. 2024-03-28]. Dostupné z www: [IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Výzva č. 78 Energetické úspory v bytových domech III \(gov.cz\)](https://www.irop.cz/vyzva-78-energeticke-uspory-v-bytovych-domech-iii).

KOMUNITNÍ ENERGETIKA. *Díky novele Lex OZE III. zanikne právní vakuum* [online]. 2023 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z www: [Díky novele Lex OZE III. zanikne právní vakuum – Komunitní energetika \(komunitnienergetika.cz\)](https://www.komunitnienergetika.cz/diky-novele-lex-oze-iii-zanikne-pravni-vakuum).

KOMUNITNÍ ENERGETIKA. *Jak sdílet elektřinu z FVE na střeše bytového domu? Zjistěte podmínky instalace, pravidla fungování a možnosti dotace* [online]. 2024 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z www: [Jak sdílet elektřinu z FVE na střeše bytového domu? Zjistěte podmínky instalace, pravidla fungování a možnosti dotace – Komunitní energetika \(komunitnienergetika.cz\)](https://www.komunitnienergetika.cz/jak-sdilet-elektřinu-z-fve-na-střeše-bytového-domu-zjistěte-podmínky-instalace-pravidla-fungování-a-možnosti-dotace).

KURZY.CZ. *Elektřina - historický vývoj ceny Elektřina po letech, minima, maxima, průměr. 1 MWh - měna CZK* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z www: [Elektřina - historický vývoj ceny Elektřina po letech, minima, maxima, průměr. 1 MWh - měna CZK | Kurzy.cz](https://www.kurzy.cz/elektřina-historicky-vyvoj-ceny-1-mwh-měna-czk).

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO vyhlašuje I. výzvu Fotovoltaické systémy s/bez akumulace z komponenty 2.3 Přechod na čistší zdroje energie z Národního plánu obnovy* [online]. 2024 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z www: [MPO vyhlašuje I. výzvu Fotovoltaické systémy s/bez akumulace z komponenty 2.3 Přechod na čistší zdroje energie z Národního plánu obnovy | MPO](https://www.mpo.cz/vyzva-i-vyzvu-fotovoltacke-systemy-s-bez-akumulace-z-komponenty-2.3-přechod-na-čistší-zdroje-energie-z-národního-plánu-obnovy).

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Sdílení elektrické energie v bytových domech* [online]. 2023 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z www: [OEOK-Brozura_pro_sdileni_elektricke_energie_v_bytovych_domech-20230131.pdf \(mzp.cz\)](https://www.mzp.cz/brozura-pro-sdileni-elektricke-energie-v-bytovych-domech-20230131.pdf).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. 2014-2021. *Rodinné domy – zdroje energie* [online]. 2021 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z [www: Rodinné domy – zdroje energie – Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Dotace pro obce a veřejný sektor* [online]. 2023a [cit. 2024-03-29]. Dostupné z [www: Dotace pro SVJ a bytová družstva – Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Dotace pro rodinné domy – standard* [online]. 2023b [cit. 2024-03-30]. Dostupné z [www: Dotace pro rodinné domy – standard – Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz)

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Dotace pro SVJ a bytová družstva* [online]. 2023c [cit. 2024-03-30]. Dostupné z [www: Dotace pro obce a veřejný sektor – Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Základní informace* [online]. 2023d [cit. 2024-03-28]. Dostupné z [www: Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory programu Nová zelená úsporám v rámci Národního plánu obnovy* [online]. 2022 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z [www: 1654591802_NZÚ BD Závazné pokyny_01-06-2022.pdf](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory - Bytové domy (Standard)* [online]. 2023e [cit. 2024-03-28]. Dostupné z [www: Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory - Bytové domy ve vlastnictví veřejné správy, obcí a příspěvkových organizací jimi zřizovaných* [online]. 2023f [cit. 2024-03-30]. Dostupné z [www: Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory - Bytové domy ve vlastnictví SVJ a bytových družstev* [online]. 2024a [cit. 2024-03-30]. Dostupné z [www: Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory - Rodinné domy (Standard)* [online]. 2024b [cit. 2024-03-30]. Dostupné z [www: Nová zelená úsporám](http://www.novazelenausporam.cz) (novazelenausporam.cz).

OBNOVITELNĚ. *Nová bezpečnostní pravidla mohou prodražit domácí fotovoltaiku* [online]. 2023 [cit. 2024-04-03]. Dostupné z [www: Nová bezpečnostní pravidla mohou prodražit domácí fotovoltaiku | Obnovitelně](http://www.obnovitelne.cz) (obnovitelne.cz).

OPŽP. *11. výzva - Obnovitelné zdroje energie ve veřejných budovách* [online]. 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z [www: 11. výzva – Obnovitelné zdroje energie ve veřejných budovách – Operační program Životní prostředí](http://www.opzp.cz) (opzp.cz).

OPŽP. *Pravidla pro žadatele a příjemce podpory z OPŽP 2014-2020* [online]. 2023 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z [www: https://2014-2020.opzp.cz/dokumenty/detail/?id=674](https://2014-2020.opzp.cz/dokumenty/detail/?id=674).

PORTÁL O FOTOVOLTAICKÝCH ELEKTRÁRNÁCH. *Nové technologie ve výrobě solárních panelů a výkonu elektráren* [online]. 2024 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z [www: Nové technologie ve výrobě solárních panelů a výkonu elektráren](http://www.efve.cz) (efve.cz).

PRAŽSKÁ PLYNÁRENSKÁ. *Rozcestník* [online]. 2024 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z [www: Naše energetická řešení | Pražská plynárenská a.s.](http://www.ppas.cz) (ppas.cz).

REVITALIZACE BYTOVÝCH DOMŮ. *IP Polná, JEDNIČKA V OPRAVÁCH BYTOVÝCH DOMŮ* [online]. 2023 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z www: Revitalizace bytových domů | opravy bytovek a domů | revitalizacebytovek.cz.

SFŽP. *Text výzvy RES+ č. 1/2024* [online]. 2024 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z www: Text výzvy RES+ č. 1/2024 - SFŽP ČR (sfzp.cz).

SFŽP. *Výzva RES+ č. 1/2021 - Fotovoltaické elektrárny do 1 MWp* [online]. 2021 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z www: Detail výzvy – SFŽP ČR (sfzp.cz).

SFŽP. *Výzva RES+ č. 1/2024 – Fotovoltaické elektrárny 10 kW – 5 MW s vlastní spotřebou* [online]. 2023a [cit. 2024-03-16]. Dostupné z www: Detail výzvy – SFŽP ČR (sfzp.cz).

SFŽP. *Výzva RES+ č. 3/2022 - Komunální FVE pro malé obce* [online]. 2022a [cit. 2024-03-15]. Dostupné z www: Detail výzvy – SFŽP ČR (sfzp.cz).

SFŽP. *Výzva RES+ č. 3/2024 - Komunální FVE pro malé obce* [online]. 2023b [cit. 2024-03-15]. Dostupné z www: Detail výzvy – SFŽP ČR (sfzp.cz).

SFŽP. *Výzva RES+ č. 4/2022 - Komunální FVE pro větší obce (energetická společenství)* [online]. 2022b [cit. 2024-03-16]. Dostupné z www: Detail výzvy – SFŽP ČR (sfzp.cz).

SFŽP. *Výzva RES+ č. 4/2024 – Komunální FVE na budovách a další infrastruktúře* [online]. 2023c [cit. 2024-03-16]. Dostupné z www: Detail výzvy – SFŽP ČR (sfzp.cz).

SCHLIEGER. *3 mýty o bateriích pro fotovoltaiku* [online]. 2024 [cit. 2024-03-25]. Dostupné z www: 3 mýty o bateriích pro fotovoltaiku | Schlieger.

SOLÁRNÍ ASOCIACE. *Solární rok 2023: Česko se opět řadí mezi „gigawattové“ země, na významu nabývají střední a velké elektrárny* [online]. 2024 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z www: Solární rok 2023: Česko se opět řadí mezi „gigawattové“ země, na významu nabývají střední a velké elektrárny (solarniasociace.cz).

S-POWER. *Kdo jsme a co děláme* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z www: Kdo jsme a co děláme | S-Power.

TOMAN FINANCE GROUP. *CO NABÍZÍME* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z www: CO NABÍZÍME | TOMAN FINANCE GROUP s.r.o. (toman-finance.cz).

TZB-info. *iKomunita pomáhá bytovým domům s efektivním sdílením energie* [online]. 2024 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z www: iKomunita pomáhá bytovým domům s efektivním sdílením energie - TZB-info.

WOLTAIR. *Jak funguje fotovoltaická elektrárna* [online]. 2023 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z www: Jak funguje fotovoltaická elektrárna | Woltair.

Přílohy

Příloha 1

Dotazník

1. Jak byste charakterizoval/a svou současnou úroveň podnikatelské činnosti v oblasti fotovoltaiky?
 - a) Začátečník s minimálními znalostmi.
 - b) Středně pokročilý se základními zkušenostmi.
 - c) Pokročilý s rozsáhlými zkušenostmi.
2. Pokud byla Vaše odpověď v předchozí otázce „a)“, jak dlouho zvažujete vstup do podnikání v oblasti fotovoltaiky?
 - a) Méně než 6 měsíců.
 - b) 6 měsíců – 1 rok.
 - c) Více než 1 rok.
3. Jaká je Vaše motivace pro vstup do franšizového modelu?
 - a) Příležitost podnikání na nových segmentech trhu.
 - b) Získání know-how od zavedené společnosti.
 - c) Finanční stabilita.
 - d) Jiné (prosím specifikuje).
4. Jaké konkrétní výhody vidíte ve vstupu do franšizového modelu?
 - a) Podpora od franšízora.
 - b) Nižší míra rizika z důvodu osvědčeného konceptu.
 - c) Marketingová podpora.
 - d) Jiné (prosím specifikujte).
5. Vnímáte naopak některé z níže zmíněných nevýhod franšizového modelu?
 - a) Nižší míra autonomie v podnikání.
 - b) Konkurence s ostatními franšizovými partnery.
 - c) Omezený výběr dodavatelů (př. HW).
 - d) Jiné (prosím specifikujte).
6. Jakou pomoc od franšízora očekáváte? *více variant
 - a) Technická školení.
 - b) Obchodní školení.
 - c) Marketingová podpora.
 - d) Administrativní pomoc.
 - e) Jiné (prosím specifikujte).
7. Jaké jsou Vaše očekávání ohledně vlastního podnikání v rámci franšizového modelu?
 - a) Růst výnosů již v prvních rocích podnikání.
 - b) Budování zákaznické základny.
 - c) Dlouhodobě udržitelná podnikatelská činnost.
 - d) Možnost rychlého rozšíření podnikatelské činnosti.
 - e) Jiné (prosím specifikujte).
8. Jak hodnotíte svou finanční stabilitu v rámci franšizového modelu v porovnání s nezávislým podnikáním?
 - a) Stablnější (větší jistota dlouhodobé udržitelnosti).
 - b) Srovnatelné.
 - c) Méně stabilní (ohrožení v důsledku závislosti na franšizové síti).
9. Jak doposud hodnotíte spolupráci s iKomunitou?
 - a) Kladně.
 - b) Spíše kladně.

- c) Neutrálně.
- d) Spíše negativně.
- e) Negativně.

10. Co byste vyzdvihl/a z výhod partnerství?

11. Co byste vyzdvihl/a z nevýhod partnerství?

VZOROVÁ



PREZENTACE

Podnikatelský záměr – Franšíza BlueBen

Karina Zábojníková, KEMBC05

ŘEŠENÁ PROBLEMATIKA

Úvod

Předmětem práce bylo podnikání formou franšízy, konkrétně v oblasti komunitní energetiky.

Cíl

Hlavním cílem práce bylo zpracovat podnikatelský plán na založení nové SPV entity BlueBen servisní a.s.

Přístup

Pochopení potřeb zákazníků/partnerů franšízy formou dotazníkového šetření.

POSTUP ŘEŠENÍ

Zdroj

- Odborná literatura a relevantní internetové zdroje
- Vlastní analýza informací poskytnutých firmou.

Získávání

- Dotazníkové šetření
- Informace získané při analýze vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Zpracování

- Literární rešerše v rámci zpracovávání teoretické části práce.
- Zhodnocení výsledků výzkumu.

VÝSLEDKY PRÁCE

Z výsledků práce vyplynulo, že podnikatelský záměr je životaschopný.

Největší vliv na podnikatelský záměr má:

- vývoj cen elektrické energie;
- vývoj dotační podpory;
- vývoj poptávky po nabízeném produktu/službě.

DOPORUČENÍ

Na základě výsledků lze doporučit:

1. Firma by měla neustále zlepšovat komunikaci s partnery franšízy.

2. Firma by měla zlepšovat svůj produkt/službu, a zachovat tak svoji konkurenční výhodu.

3. Firma by měla sledovat změny v legislativě a aktivně na ně reagovat.

ZÁVĚR

- V rámci bakalářské práce byl sestaven podnikatelský plán pro firmu BlueBen servisní a.s., který reflektuje její silné a slabé stránky.
- Díky dotazníkovému šetření byly pochopeny potřeby zákazníků, na které může firma reagovat.
- Problematika byla posunuta díky literární rešerši pojmů souvisejících s daným tématem a následné analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**