Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu

Bakalářská práce

Podnikatelský plán

Marie Nováková

© 2026 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marie Nováková

Ekonomika a management

Název práce

Podnikatelský plán

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán pro rodinnou firmy zaměřenou na výrobu, obchod a služby v oblasti zemědělství.

Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského plán. V praktické části je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský plán pro rozvoj rodinné firmy zaměřené na výrobu, obchod a služby v oblasti zemědělství. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Podnikatelský plán, konkurence, rozvoj podniku, podnikatelská strategie, zemědělství

Doporučené zdroje informací

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁČEK, J. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

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

HANZELKOVÁ, A. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

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

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

V Praze dne 12. 03. 2026

Předběžný termín obhajoby
2024/25 LS – PEF

Vedoucí práce
Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště
Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.
Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 04. 11. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.
Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikatelský plán" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Prohlašuji, že jsem nástroje AI využila v souladu s vnitřními předpisy univerzity a principy akademické integrity a etiky. Na využití těchto nástrojů v práci vhodným způsobem odkazuji. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2026 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Humlovi za odborné vedení, cenné rady, podporu a trpělivost při zpracování této bakalářské práce.

Podnikatelský plán

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je vypracování komplexního podnikatelského plánu pro založení specializované prodejny jezdeckých potřeb v areálu Stáje Forte Svárov. Hlavním cílem je posoudit ekonomickou životaschopnost plánu a navrhnout strategii pro jeho udržitelný rozvoj. Teoretická část práce se věnuje literární rešerši v oblasti podnikání, podnikatelského plánu a marketingových strategií.

V rámci praktické části byly použity analýzy trhu a okolí a sestaveny marketingový, obchodní, operační a realizační plány. Pětiletý finanční plán modeluje budoucí peněžní toky ve třech variantách, které zohledňují predikovanou míru inflace a hodnotí rentabilitu kapitálu pomocí poměrových ukazatelů. Výsledné hodnoty ROS, ROA a ROE v realistickém scénáři potvrzují efektivitu a rychlou návratnost vložených prostředků. Analýza řízení rizik definuje preventivní opatření pro eliminaci hrozeb, která jsou kvantifikována s návrhem konkrétního postupu pro jejich minimalizaci. Práce v závěru syntetizuje zjištění a formuluje doporučení k realizaci celého plánu. Předložený plán představuje ucelený dokument, který dokazuje potenciál k dlouhodobé prosperitě podniku.

Klíčová slova: podnikatelský plán, zemědělský podnik, ukazatele ziskovosti, podnik, jezdecké potřeby, analýza trhu, peněžní tok, rozvoj podniku

Business plan

Abstract

The subject of this bachelor's thesis is the development of a comprehensive business plan for the establishment of a specialized equestrian equipment store in the Forte Svárov Stables. The main objective is to assess the economic viability of the plan and propose a strategy for its sustainable development. The theoretical part of the thesis is devoted to a literature search in the field of entrepreneurship, business plans and marketing strategies.

Within the practical part, market and environment analyses were used and marketing, business, operational and implementation plans were compiled. The five-year financial plan models future cash flows in three variants that consider the predicted inflation rate and evaluates the profitability of capital using ratio indicators. The resulting ROS, ROA and ROE values in a realistic scenario confirm the effectiveness and rapid return on invested funds. The risk management analysis defines preventive measures for eliminating threats, which are quantified with a proposal for a specific procedure for their minimization. In the conclusion, the thesis synthesizes the findings and formulates recommendations for the implementation of the entire plan. The presented plan represents a comprehensive document that demonstrates the potential for long-term prosperity of the company.

Keywords: business plan, agricultural enterprise, profitability indicators, enterprise, equestrian equipment, market analysis, cash flow, business development

Obsah

1 Úvod **11**

2 Cíl práce a metodika **13**

2.1 Cíl práce 13

2.2 Metodika 13

3 Teoretická východiska **15**

3.1 Podnikání a podnikatel 15

3.2 Podnik – závod 18

3.3 Podnikatelský plán 19

3.3.1 Standardní podnikatelský plán 20

3.3.2 Lean business plán 20

3.4 Podnikatelský plán 21

3.4.1 Titulní strana 22

3.4.2 Exekutivní souhrn 22

3.4.3 Popis podnikatelské příležitosti a podniku 23

3.4.4 Strategické cíle 24

3.4.5 Analýza trhu a okolí 26

3.4.6 Marketingová a obchodní strategie 33

3.4.7 Realizační a operační plán 35

3.4.8 Finanční plán 36

3.4.9 Analýza a řízení rizik 38

3.4.10 Závěry a přílohy 41

4 Praktická část práce **43**

4.1 Titulní strana 43

4.2 Exekutivní souhrn 43

4.3 Popis podnikatelské příležitosti a podniku 45

4.4 Strategické cíle 45

4.5 Analýza trhu a okolí 46

4.5.1 Analýza makrookolí 49

4.6 Marketingová a obchodní strategie 57

4.7 Realizační a operační plán 59

4.8 Finanční plán 64

4.9 Analýza a řízení rizik 70

4.10 Závěry a přílohy 75

5 Zhodnocení výsledků **76**

6 Závěr **78**

7 Seznam použitých zdrojů 79

8 Seznam obrázků 88

8.1 Seznam obrázků 88

8.2 Seznam tabulek 88

8.3 Seznam grafů 88

8.4 Seznam použitých zkratek 89

Přílohy 90

1 Úvod

Podnikatelské prostředí je v současné době charakteristické dynamickým vývojem, rostoucí konkurencí a stále vyššími nároky na efektivní řízení podnikových procesů. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán proto představuje jeden ze stěžejních nástrojů, který umožňuje posoudit realizovatelnost podnikatelské příležitosti, identifikovat potenciální rizika a definovat strategii pro dlouhodobě udržitelný rozvoj. Jak vyplývá z odborné literatury, podnikatelský plán je komplexní dokument shrnující vnitřní i vnější faktory podnikání, jehož součástí jsou analytické metody, plánovací nástroje a strategické rozhodovací procesy.

Volba tématu této bakalářské práce byla motivována především osobním zájmem o metodologii tvorby podnikatelských záměrů, zejména z pohledu aplikace různorodých analytických metod. Analýzy trhu, mikrookolí podniku, konkurenčního prostředí či finanční modelování vytvářejí strukturovaný rámec pro objektivní posouzení životaschopnosti plánu. Tyto faktory činí toto téma odborně atraktivním a přínosným v praxi.

Dalším důvodem výběru tématu byla také blízkost k vybranému podniku, který byl zvolen na základě rodinné známosti a dlouhodobého osobního vztahu k jeho činnosti. Tento faktor umožnil hlubší porozumění interním procesům, specifickým potřebám a provozním podmínkám podniku, což usnadnilo získávání relevantních informací a přispělo k vyšší autenticitě zpracovaného podnikatelského plánu. Zvoleným subjektem je rodinný podnik Stáje Forte Svárov, který se dlouhodobě věnuje chovu koní, jejich ustájení a dalším doprovodným službám.

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení komplexního a realizovatelného podnikatelského plánu, jehož účelem je rozšíření stávající činnosti podniku o prodej krmiv a jezdeckého vybavení. Cíl byl stanoven na základě detailní analýzy současného trhu a identifikace regionální mezery, která představuje významnou podnikatelskou příležitost. Práce je rozdělena na teoretickou, která definuje odborná východiska podnikatelského plánu a využité analytické metody, a praktickou část, která pak tyto poznatky aplikuje na reálný podnik a hodnotí jeho ekonomickou životaschopnost.

Práce si klade za cíl nejen zhodnotit možnosti rozvoje konkrétního podniku, ale také poskytnout ucelený přehled o procesu tvorby podnikatelského plánu jako takového. Výsledkem je dokument, který může sloužit jako podklad pro strategické rozhodování

podniku a zároveň představuje praktickou ukázku aplikace teoretických poznatků do reálné podnikatelské praxe.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je sestavení komplexního a realizovatelného podnikatelského plánu pro rozšíření stávajících služeb rodinného podniku Stáje Forte Svárov o novou obchodní činnost. Rozšíření se týká prodeje koňských krmiv a jezdeckého vybavení. Podnikatelský plán je sestaven podle vypracované literární rešerše. Na základě zvolené metodiky práce jsou vypracovány dílčí části podnikatelského plánu.

- Analýza současného stavu trhu v odvětví chovatelství a jezdectví s důrazem na obchodní činnost
- Identifikace klíčových konkurentů a konkurenční výhody provozu obchodu
- Zpracování finančního plánu a zjištění životaschopnosti podniku
- Vyhodnocení potenciálních rizik a navrhnout opatření k jejich minimalizaci

2.2 Metodika

Struktura bakalářské práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše a definuje odborná východiska nezbytná pro tvorbu podnikatelského plánu. Pro získání teoretického základu je využita odborná literatura, platná legislativa a dostupné sekundární statistické údaje z oblasti chovu koní a jezdectví. V praktické části je vytvořen podnikatelský plán na základě poznatků z literární rešerše za použití odpovídajících analytických metod. Po titulní straně a úvodním exekutivním souhrnu, který stručně představuje celý projekt a jeho proveditelnost, následuje popis podnikatelské příležitosti podle Svobodové a Andery (2017). Na tento popis navazuje definice strategických cílů podniku. Ty jsou formulovány pomocí metodiky SMART (CFI, 2023), čímž je zajištěno, že jsou cíle převedeny do konkrétní, měřitelné a realizovatelné podoby.

Stěžejní částí pro pochopení vnějších vlivů je obsáhlá analýza trhu a okolí, která je rozdělena do několika rovin. Makrookolí je zkoumáno metodou PESTLE podle Whittingtona a kol. (2019). Metoda PESTLE hodnotí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory ovlivňující podnikání. Pro zhodnocení mikrookolí a atraktivity odvětví je využita Porterova metoda pěti sil popsaná v odborném článku Harvard Business School (2026). Součástí zkoumání trhu je také segmentace zákazníků s cílem identifikovat jejich potřeby a nákupní zvyklosti podle metodiky Srpové

a kol. (2011). Analýza konkurence následně vychází z poznatků Svobodové a Andery (2017) a probíhá ve třech fázích: volba kritérií, hledání relevantních podniků a podrobný popis konkurentů podniku.

Zjištěná data a pochopení trhu se následně promítají do marketingové a obchodní strategie, která je koncipována za pomoci marketingového mixu 4P popsaného Kotlerem (2014). Praktický přechod od strategie k otevření prodejny řeší realizační a operační plán, strukturovaný podle Srpové a kol. (2011). Tento plán popisuje šestiměsíční proces příprav, potřebné technologické vybavení, personální zajištění a výběr dodavatelů.

Kvantifikaci podnikatelského plánu a důkaz o jeho proveditelnosti představuje finanční plán, vypracovaný podle struktury Srpové a Vebera (2012). Jeho jádrem je projekce cash flow modelovaná ve třech variantách – pesimistické, realistické a optimistické. Zhodnocení finanční výkonnosti je doplněno o poměrové ukazatele popsané Růčkovou (2021). Celý koncept podnikatelského plánu je v předposlední fázi podroben analýze a řízení rizik. Nejprve jsou podle Smejkala a Raise (2013) identifikovány a kvantifikovány konkrétní hrozby, ke kterým jsou navržena preventivní opatření a následně jsou syntetizovány vnitřní a vnější faktory pomocí SWOT analýzy popsané Srpovou a Veberem (2012). Závěr práce shrnuje výsledky všech provedených analýz a finančních projekcí a vyhodnocuje celkovou životaschopnost podniku.

Při zpracování práce byl využit nástroj umělé inteligence, model Google Gemini (2026), a to výhradně za účelem stylistické úpravy textu, formátování textu a gramatické korekce.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnikání a podnikatel

Historie podnikání

„Podnikání je hledání příležitostí nad rámec zdrojů, které v současné době ovládáte“ Howard H. Stevenson

Podnikání není fenoménem moderní doby, v různých podobách se vyvíjí po staletí. Historické základy podnikání lze pozorovat na rozvoji směnného obchodu, zakládání obchodních cest nebo postupných inovacích technologií a vzdělání.

Podle Landströma (2007) prošlo chápání podnikání zásadní evolucí, která si vyžádala přesné vymezení této činnosti. Podle Landströma to byl právě Richard Cantillon, kdo v 18. století jako první identifikoval klíčový prvek podnikání jako rozhodování v podmínkách nejistoty. Landström (2007) interpretuje Cantillonovo pojetí tak, že podnikatel není jen pasivním obchodníkem, ale aktivním subjektem, který vědomě alokuje zdroje. Cantillon podle něj pochopil, že podstata podnikání tkví v nákupu za známou cenu a prodeji za cenu nejistou, čímž podnikatel přebírá riziko výměnou za potenciální zisk.

Kritický obrat v Landströmově (2007) analýze nastává u Adama Smitha, kde si všímá toho, že Smith položil základy moderní ekonomie skrze princip „neviditelné ruky“, ale samotný koncept podnikatele v jeho díle paradoxně oslabil. Upozorňuje, že Smith vnímal tržní mechanismy jako procesy, které se dějí samovolně skrze snahu jednotlivců o vlastní užitek, čímž však opomněl rozlišit mezi kapitalistou, jakožto ten, kdo vlastní kapitál a podnikatelem, ten, kdo o kapitálu rozhoduje. Pro Landströma (2007) je toto Smithovo opomenutí zásadním bodem, který na dlouhou dobu ovlivnil ekonomické myšlení.

Na Smitha následně navazuje Jean-Baptiste Say, který podle Landströma (2007) definuje podnikání jako kombinování výrobních faktorů (výzkum, aplikace znalostí a produkce) do funkčního celku.

Definice podnikání

Synek (2011) hodnotí podnikání za úspěšné tehdy, pokud v dlouhodobém horizontu dosahuje růstu zisku a rentability. Tento úspěch je přímo ovlivněn schopností podniku efektivně uspokojovat potřeby zákazníků v konkurenčním prostředí. Na druhou stranu Mishra (2014) nahlíží na podnikání jako na dynamický proces tvorby hodnoty, který je poháněn jasným záměrem a silnou vnitřní motivací dosáhnout cílové odměny. Tento

proces se odvíjí od úvodní identifikace příležitosti, pokračuje přes budování podnikatelských kompetencí a vrcholí ziskem odměny. Mishra dělí podnikání mezi několik disciplín: ekonomie, sociologie, psychologie, strategie, organizační chování a finance. Jejich integrace umožňuje hlubší pochopení všech faktorů ovlivňujících úspěch podnikání.

Samotná realizace podnikatelského procesu může probíhat jak externě (nezávislým podnikatelem), tak interně (v rámci korporace).

Teorie tvorby hodnoty podnikání vyžaduje integrovaný a komplexní přístup napříč více disciplínami. Podnikání začíná silným podnětem, kdy si podnikatel osvojí příležitost a s využitím jeho volných zdrojů vytvoří základní prvky pro soutěžní šanci, podnikatelskou kompetenci.

Právní rámec podnikání

Základním právním rámcem podnikání v České republice je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Vycházíme z ustanovení § 420, které definuje podnikatele a podnikání ve dvou se doplňujících rovinách. První odstavec tohoto ustanovení definuje samostatnou činnost podnikání. Podnikatelem je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Popis klíčových prvků je v Tabulce 1.

Tabulka 1 Klíčové prvky definice z ustanovení § 420, zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Samostatnost	schopnost jednat, rozhodovat se a fungovat nezávisle bez potřeby stálého vedení nebo pomoci, a nést za své činy odpovědnost
Vlastní účet a odpovědnost	činnost je podnikatelem vykonávána samostatně pod vlastním jménem, na vlastní náklady a podnikatel nesení plnou právní a finanční zodpovědnost za všechny výsledky
Soustavnost	opakovaná, pravidelná činnost, která není jednorázová, ale probíhá trvale a kontinuálně
Výdělečnost	schopnost nebo tendence generovat zisk, který překrývá náklady
Dosažení zisku	hlavní ekonomický motiv, který odděluje podnikání od neziskových aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování za užití AI[1]

Druhý odstavec ustanovení § 420 slouží především k ochraně spotřebitele a považuje za podnikatele každou osobu, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osobu, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. Tento bod říká, že jakmile podnikatel vstoupí na trh a nabízí své služby veřejnosti, vztahují se na něj přísnější pravidla.

[1] GOOGLE GEMINI (2026). *Gemini 1.5 Flash*. Dostupné z: https://gemini.google.com [cit. 24. 1. 2026].

Právní formy podnikání

V České republice se právní formy podnikání dělí do dvou kategorií. Podnikání fyzických a právnických osob. Právní formy podnikání popisuje nejen zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku ale také zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Synek (2011) uvádí, že na začátku je potřeba dojít k rozhodnutí výběru vhodného typu podnikání. Ať už se podnikatel rozhodne pro podnikání jako fyzická nebo právnická osoba, vždy je nutné vyhovět podmínkám popsaných v živnostenském zákoně. Z údajů ČSÚ (2025) statistik z registru ekonomických subjektů převažuje podnikání fyzických osob. Celkový počet ekonomických subjektů k 31.12. 2025 bylo 2 893 480, z toho 2 028 363 fyzických osob a 865 117 osob právnických.

Podnikání **fyzických osob** podle Synka (2011) je na základě živnostenského oprávnění. Fyzická osoba vystupuje nejen v roli podnikatele ale současně jako pracovní síla. Z právního hlediska jsou tyto subjekty nositeli práv a povinností, přičemž klíčovým znakem je, že podnikatel jedná vlastním jménem, na vlastní účet a za veškeré své závazky ručí neomezeně celým svým soukromým majetkem. Legislativní rámec a konkrétní podmínky vzniku tohoto oprávnění definuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon kategorizuje živnosti podle nároků na odbornou způsobilost do několika skupin, které jsou systematicky shrnuty v následující Tabulce 2.

Tabulka 2 Dělení živností

Typ živnosti	Podtyp	Charakteristika
Ohlašovací živnosti	Řemeslné	Vyžadují odbornou způsobilost získanou vyučením nebo praxí v oboru.
	Vázané	Podmínkou je speciální odborná způsobilost stanovená zvláštními předpisy.
	Volné	Nevyžadují odbornou způsobilost, stačí splnit všeobecné podmínky.
Koncesované živnosti	–	K jejich provozování je nutné získat státní povolení (koncesi).

Zdroj: Vlastní zpracování dle zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon

Právnická osoba je definována v občanském zákoníku jako organizovaný útvar, jemuž zákon stanovenou právní osobnost přiznává, nebo jehož právní osobnost uznává. Každá právnická osoba musí být zapsaná v obchodním rejstříku, jehož fungování a náležitosti upravuje zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Konkrétní typy právnických osob pak definuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Tento zákon stanovuje, že obchodními korporacemi jsou obchodní

společnosti a družstva. Jednotlivé typy těchto korporací, které se liší zejména mírou ručení společníků a náročností na počáteční kapitál, jsou pro přehlednost shrnuty v Tabulce 3.

Tabulka 3 Typy obchodních korporací

Typ obchodní společnosti	Zkratka	Zakladatelé společnosti	Vznik společnosti	Ručení společníka za závazky společnosti	Základní kapitál	Účast na zisku
Veřejná obchodní společnost	v. o. s.	min. 2 osoby	zápisem do obchodního rejstříku	společníci ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně	není stanoven	podle společenské smlouvy, jinak rovným dílem
Komanditní společnost	k. s.	min. 2 fyzické nebo právnické osoby	zápisem do obchodního rejstříku	komplementář ručí celým majetkem, komanditista do výše nesplaceného vkladu	není stanoven	komplementáři a komanditisté podle společenské smlouvy
Společnost s ručením omezeným	s. r. o.	min. 1 osoba fyzická nebo právnická	zápisem do obchodního rejstříku	společníci ručí do výše nesplaceného vkladu	min. 1 Kč	podle výše podílu, pokud společenská smlouva neurčí jinak
Akciová společnost	a. s.	min. 1 právnická nebo fyzická osoba	zápisem do obchodního rejstříku	akcionáři neručí za závazky společnosti	min. 2 000 000 Kč (nebo 80 000 EUR)	podle počtu a druhu akcií (dividendy)
Družstvo	–	min. 3 osoby	zápisem do obchodního rejstříku	členové zpravidla neručí za závazky družstva (pokud stanovy neurčí jinak)	min. není stanoveno (určují stanovy)	podle rozhodnutí členské schůze

Zdroj: Vlastní zpracování dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

3.2 Podnik – závod

Z právního hlediska je podnik neboli závod, definován v zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. Z této definice plyne, že podnik je objektem právních vztahů, resp. podnik lze prodat, pronajmout nebo zdědit a představuje funkční celek, který integruje majetek, lidskou práci a know-how. Z ekonomického hlediska Synek (2011) vnímá podnik jako organizovanou hospodářskou jednotku, která prostřednictvím transformace výrobních faktorů (práce, investičního majetku, materiálu a řízení) přeměňuje vstupy na komerčně využitelné výstupy s cílem dosáhnout zisku a uspokojit potřeby trhu.

Ve sdělení č. 7/2023 Sb., o vyhlášení českého znění doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků a malých a středních podniků, je definován podnik jako: každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost. Hospodářskou činností Ministerstvo průmyslu a obchodu OP PIK (2014-2020) rozumí jakoukoliv činnost, která spočívá v nabízení zboží nebo poskytování služeb na daném trhu.

3.3 Podnikatelský plán

Srpová a kol. (2011) podle Orlíka charakterizuje podnikatelský plán jako písemný dokument, který shrnuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským závěrem. Podnikatelský plán je formálním shrnutím podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů. Z této definice lze říct, že podnikatelský plán je fundamentálním dokumentem nejen pro při zahájení ale i rozvoji businessu. Avšak jeho definice a struktura se v čase vyvíjela.

Pinson (2008) definuje podnikatelský plán jako strategický nástroj, který napomáhá k maximalizaci zisku a maximální efektivitě činnosti podniku.

V této souvislosti vystává otázka duality funkcí, které tento dokument musí plnit. Funkce plánu se dělí na interní a externí.

Ve smyslu Orlíkovi definice vnitřních okolností, plán má **interní** funkci, pokud se týká vnitřního prostředí podniku. Fotr a Souček (2005) interní funkci vnímají jako primární pilíř vlastního řízení podniku. Do této sféry se řadí zejména proces strategického rozhodování, kde plán je využit pro verifikaci proveditelnosti podnikatelského plánu. V rámci vnitřního řízení firmy se klade důraz na management lidských zdrojů, optimalizaci a efektivnost využití podnikových zdrojů a nastavení kontrolních milníků.

Oproti funkci interní, slouží funkce **externí** jako prostředník pro validaci záměru ve vztahu k vnějšímu okolí podniku. Dle Pinson (2008) je tato funkce zásadní při snaze získání externího kapitálu, jakožto investorského vstupu nebo bankovního úvěru. Současně nahlíží na podnikatelský plán jako prodejní dokument, ve kterém je nutné dokázání životaschopnosti podniku a schopnost generovat výnos a pokrýt rizika. S tímto názorem souhlasí i Veber a Srpová (2012), kteří uvádějí, že na základě podnikatelského plánu analyzují externí subjekty kompetenci podniku realizovat náročnější investiční programy jakož i způsobilost ucházet se o získání podnikatelské podpory.

Pinson (2008) považuje za klíčový aspekt podnikatelského plánu je vymezení strategického významu a analýza jeho stěžejních funkcí v rámci životního cyklu podniku. Relevance plánu se projevuje nejen při založení nového podnikání, expanzi stávajících podnikatelských aktivit, technologických změn, nebo například snahu o získání investičního kapitálu a bankovního úvěru. Podnikatelský plán slouží ale také k identifikaci silných a slabých stránek podnikání, nebo například pro objevení možných mezer na trhu a metod, jak tyto mezery vyplnit, a tudíž dosáhnout většího zisku.

Typy podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nabývá rozmanitých forem a struktur v závislosti na konkrétní situaci, cílech podnikání, jeho zamýšleném účelu a fázi, ve které se podnik právě nachází. Článek v magazínu Forbes (2021) s názvem „The Different Types Of Business Plans“ klasifikuje typy podnikatelského plánu dle strategického cíle podnikání: Startup plan, který definuje elementární pilíře nového podnikatelského plánu a slouží primárně k validaci proveditelnosti vize na trhu, Feasibility plan, který slouží k validaci rizik, Growth plan, který je startup plánem pro uvedení nového segmentu na trh a One-Page plan je stručný popis podniku a jeho perspektivy, sloužící především pro řízení expanze.

iPodnikatel.cz portál pro začínající podnikatele (2020) dělí podnikatelské plány na: Elevator pitch, který je ve formě úvodní velmi stručné prezentace, Executive summary neboli výkonný plán, který je krátká verze plánu na 1–2 strany, Zkrácený podnikatelský plán, který je již komplexnější, ale je zde snaha o neodhalení silných stránek podniku a Plný podnikatelský plán, tento plán je na stejný jako executive summary, ale je detailně popsán.

Dle agentury SBA.gov (2025) lze podnikatelské plány rozlišovat na standardní a lean, což determinuje hloubku a rozsah výsledné dokumentace. Standardní podnikatelský plán, viz Příloha A, je koncipován jako komplexní materiál pokrývající všechny aspekty záměru, naproti tomu lean business plán, viz Příloha B, představuje jeho esenciální, jednostránkovou alternativu.

3.3.1 Standardní podnikatelský plán

Standardní podnikatelský plán je plnohodnotný a formálně zpracovaný dokument. Veber a Srpová (2012) uvádí, že rozsah plánu se pohybuje mezi 40 a 50 stranami a vyžaduje detailní analýzy, formální úpravy a rozsáhlé přílohy.

3.3.2 Lean business plán

Lean business plán nahrazuje standardní podnikatelský plán s jednoduchým jedno stránkovým business modelem. Lean business model na obr. 1 je zpracovaný na základě Ashe Mauray (2022). Tim Berry (2016) ve své metodice pro agenturu Small Business Administration definuje Lean business plán jako kontinuální řízení, monitoring progresu a

změn a implementaci opravných řešení. Tento typ plánu obsahuje primární informace, které přidávají na hodnotě. Lean business plán je jakýsi souhrn seznamů, tabulek a bodů a dělí se na 4 základní části.

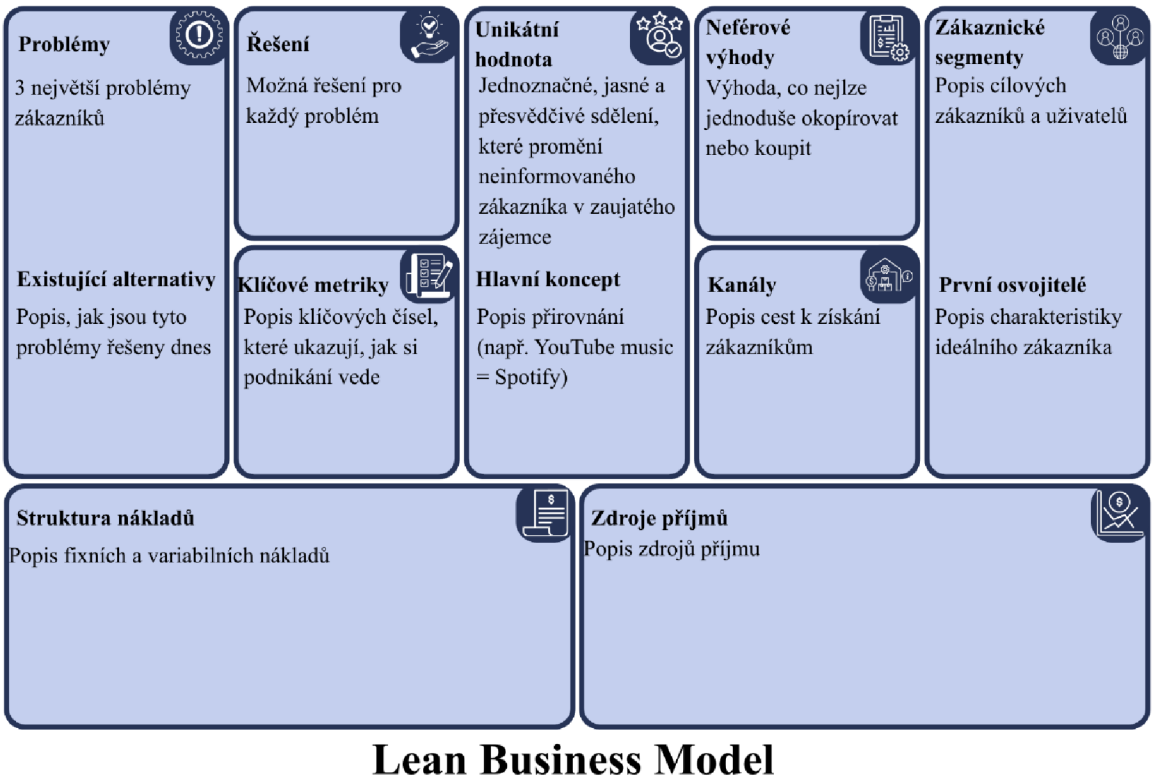
Strategie: Jedná se o stručný popis strategie primárně pro vnitřní potřeby managementu. Definuje hlavní cíle a směrování firmy.

Taktika: Minimalistický popis taktiky, která slouží k exekuci zvolené strategie. Tato část definuje konkrétní opatření v daných oblastech.

Harmonogram a milníky: Plán v číslech a datech sloužící pravidelným revizím. Zahrnuje konkrétní naplánované milníky, jako jsou termíny, počty zákazníků, rozpočty, a úkoly s jasně přidělenou odpovědností za jejich plnění.

Základní finanční projekce: Projekce zahrnující prodej, útraty a cash flow.

Obrázek 1 Lean usiness model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ashe Mauray (2022)

3.4 Podnikatelský plán

Ačkoliv neexistuje jednotná forma pro tvorbu plánu, v odborné literatuře se shoduje logická posloupnost jednotlivých kroků. Standardní obsah tvoří:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podnikatelské příležitosti
4. Strategické cíle
5. Analýza trhu a okolí
6. Marketingová a obchodní strategie
7. Realizační a operační plán
8. Finanční plán
9. Analýza a řízení rizik
10. Závěry a přílohy

Jak popisuje Veber a Srpová (2012), plán by měl být srozumitelný, logický, uváženě stručný, pravdivý a reálný a měl by respektovat rizika.

3.4.1 Titulní strana

Titulní strana neslouží pouze k naplnění formální náležitosti, ale představuje první kontakt s dokumentem, měla být upravená, atraktivní a obsahovat informace, které jeho čtenáře zaujmou. Srpová a kol. (2011) a Pinson (2008) se shodují a definují jako její klíčové náležitosti:

- název podniku,
- adresa podniku
- kontaktní údaje o podniku
- datum vyhotovení plánu
- prohlášení o mlčenlivosti (volitelné)

Pinson tyto náležitosti navíc doplňuje o osobní informace ohledně vlastníků nebo vrcholového managementu podniku, měsíc a rok sepsání plánu, jméno toho, kdo plán připravil, číslo kopie a volitelně logo a webovou stránku, pokud ji podnik má.

3.4.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn lze charakterizovat jako abstrakt podnikatelského plánu. Přestože se nachází na začátku dokumentu, je nezbytné jej vypracovat jako poslední část, po kompletním sestavení plánu. Toto shrnutí má upoutat pozornost a navést čtenáře

k tomu, že si chce přečíst podrobnosti plánu. Na této metodice se shoduje široké spektrum autorů jako Fotr a Souček (2005), Srpová a kol. (2011), Pinson (2008) nebo Svobodová a Andera (2017).

Hlavním účelem souhrnu je stručný a jasný popis klíčových aspektů, které jsou následně podrobně rozpracovány v dalších částech dokumentu. Pro určení klíčových aspektů je vhodné využít tázacích zájmen, která jsou nástrojem pro logickou strukturu každého úspěšného plánu je zde vytvořena Tabulka 4 popisující klíčové otázky a jejich oblasti a obsah:

Tabulka 4 Klíčové otázky podnikatelského plánu

Otázka	Klíčové oblasti a obsah
Kdo?	Jádro důvěryhodnosti plánu. Identifikace klíčových osob či podniku, jejich kompetence, realizované úspěchy, poslání a principy fungování.
Co?	Přesná definice nabízeného produktu nebo poskytované služby.
Kde?	Charakteristika trhu a geografické vymezení lokality působení. Zahrnuje analýzu tržních trendů (velikost, růst), chování zákazníků a vymezení konkurence.
Kdy?	Časový harmonogram realizace. Strategické zaměření podniku v horizontu 3–5 let, stanovení dlouhodobých cílů a definování aktuální fáze vývoje podniku.
Proč?	Odůvodnění existence projektu a jeho unikátnost (USP). Definování konkurenčních výhod, silných a slabých stránek jako předpokladů úspěchu.
Jak?	Způsob dosahování zisku a popis obchodního modelu. Obsahuje marketingovou a operativní strategii k dosažení stanovených cílů.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pinson (2008), Srpová a kol. (2011), Svobodová a Andera (2017), Berry (2016) a Fotr a Souček (2005)

3.4.3 Popis podnikatelské příležitosti a podniku

Tato část se zaměřuje na podnik a samotné podnikatelské příležitosti, čímž slouží k validaci základních předpokladů úspěšné realizace podnikatelského plánu. Hlavním účelem je poskytnout strategické opodstatnění smyslu a motivace podnikání. Cílem je jasně definovat, jakou mezeru na trhu nová aktivita vyplní a jaký subjekt ji bude realizovat. Pro zajištění přehlednosti je kapitola rozdělena do dvou logických částí: charakteristika podnikatelské příležitosti a podrobnou charakteristiku včetně historie realizujícího podniku.

Charakteristika podnikatelské příležitosti

Podnikatelská příležitost vzniká jako reakce na dění na trhu. Svobodová a Andera (2017) zdůrazňují, že klíčovým předpokladem jejího rozpoznání je její důsledná validace.

Významnou roli v tomto procesu hraje identifikace potenciálních problémů a následné uspokojení specifických potřeb zákazníků. Počátečním impulsem a podnikatelskou příležitostí však nemusí být pouze neuspokojená potřeba, ale také neefektivní či nedostatečné využití již existujících zdrojů.

Identifikace neuspokojené potřeby je cílem podniku nabídnout zákazníkům hodnotné řešení, které na trhu chybí. Příkladem může být zřízení veterinárního pracoviště v lokalitě s významným zastoupením zemědělských subjektů, které jsou nuceny řešit deficit odborné péče v bezprostřední blízkosti. Podnik tak nevyužívá pouze absenci konkurence, ale těží z výhody úspory času a nákladů na straně klientů, což tvoří klíčovou konkurenční výhodu.

Vznik podnikatelské příležitosti může vycházet také z nevyužitých či nesprávně využívaných zdrojů. Potenciál příležitosti spočívá ve schopnosti vytvořit nový, inovativní či efektivnější způsob jejich zhodnocení. V takové situaci dochází k využití již existující technologie, infrastruktury nebo jiných zdrojů, které se přetváří do podoby produktu nebo služby s vyšší hodnotou užitku. Tento přístup je založen na identifikaci potenciálu v tom, co již na trhu existuje, avšak není efektivně využíváno, což vede k vytvoření nové hodnoty pro zákazníky i pro samotný podnik. Typickým příkladem transformace nevyužitého potenciálu je vertikální integrace v zemědělském podniku, který se orientuje na primární produkci. Podnik generuje přebytky ovoce, a ty z důvodu absence zpracovatelských kapacit končí jako odpad. Podnik má prostor pro zavedení malokapacitního provozu pro finální zpracování. Implementací výroby produktů s vyšší přidanou hodnotou, jako jsou například mošty nebo sušené ovoce, dochází k efektivnímu zhodnocení stávajících vstupů. Tento postup vede k efektivnější alokaci vnitřních zdrojů, zároveň rozšiřuje produktovou nabídku a významně posiluje stabilitu podniku a jeho konkurenceschopnost v daném odvětví.

3.4.4 Strategické cíle

Po objevení podnikatelské příležitosti je nezbytné definovat konkrétní strategické cíle, které určují směr jeho dlouhodobého rozvoje podniku. Srpová a kol. (2011) Pro jejich kvalitní formulaci a ověření využívá podnik metodu SMART, která představuje mezinárodně uznávaný nástroj pro tvorbu efektivních cílů. Dle článku CFI (2023) Metoda SMART představuje strukturovaný rámec pro definování cílů, který transformuje abstraktní vize do podoby konkrétních a realizovatelných úkolů. Podle Beyond by esade

(2024) je tento přístup v podnikatelském prostředí zásadní, neboť umožňuje organizacím efektivněji alokovat zdroje, soustředit se na priority a objektivně měřit pokrok. Komponenty metody SMART vyjadřují:

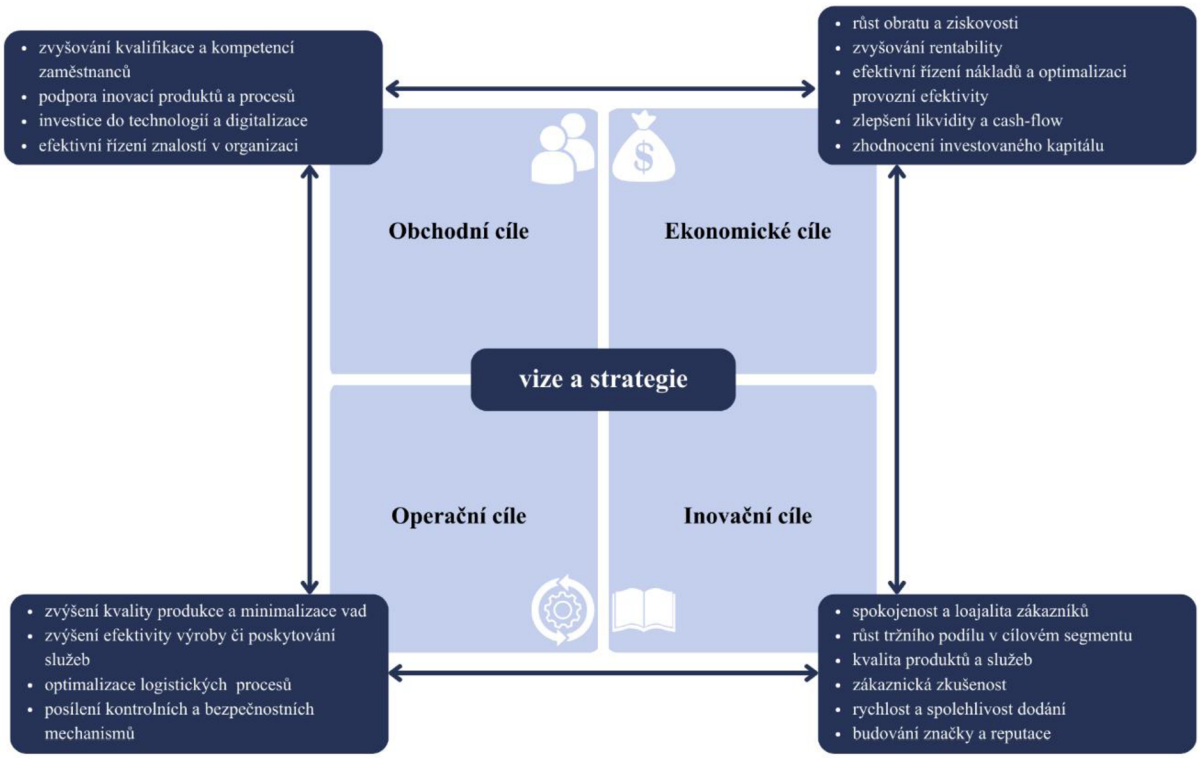
- Konkrétní *(specific)*: Cíle musí být jasně definované, jednoznačné a zaměřené na konkrétní výsledek.
- Měřitelný *(measurable)*: Každý cíl musí být měřitelný, obsahovat kvantifikovatelná kritéria, která umožňují monitorovat pokrok pro objektivní vyhodnocení úspěchu.
- Dosažitelný *(achievable)*: Strategické cíle mají být realistické a dosažitelné, s důrazem na dostupné zdroje a možná omezení.
- Relevantní (*relevant*): Cíle musí být v přímém souladu s hlubšími organizačními cíli a strategiemi.
- Časově ohraničený *(time – bound)*: Cíle mají mít určený termín dokončení nebo časový harmonogram, pro vytvoření naléhavosti a úsilí na soustředěnost.

Kaplan a Norton (1996) strategické cíle dělí dle metodiky Balanced Scorecard. Tento koncept nahlíží na výkonnost podniku skrze čtyři komplementární perspektivy, které jsou graficky znázorněny na Obrázku 2. Metodika Balanced Scorecard představuje nástroj, jehož cílem je strukturovaně popsat podnikový strategický rámec. Strategii vymezuje od formulace dlouhodobých ekonomických cílů, které jsou následně provázány s konkrétní posloupností kroků v oblasti finančních procesů, řízení vztahů se zákazníky, interních procesů a rozvoje zaměstnanců. Tento systémový přístup umožňuje sladit veškeré klíčové podnikové oblasti tak, aby dohromady vytvářely předpoklady pro dosažení požadovaného dlouhodobého ekonomického výkonu.

- **Ekonomické cíle** *(finanční perspektiva)* – hlavní výstupní oblast, přes kterou podnik hodnotí, zda strategická opatření v ostatních perspektivách vedou k očekávané ekonomické výkonnosti. Zpravidla reflektují dlouhodobou finanční stabilitu a růst podniku.
- **Obchodní cíle** *(zákaznická perspektiva)* – vnímání podniku jeho zákazníky a na schopnost poskytovat hodnotu, která odpovídá jejich potřebám. Definuje, jaké zákaznické segmenty chce obsluhovat a jak chce být vnímaný v porovnání s konkurencí.

- **Operační cíle** *(perspektiva interních procesů)* – vztahují se k efektivitě vnitřních podnikových procesů, které jsou nezbytné pro poskytování hodnoty zákazníkovi. Tato perspektiva identifikuje klíčové procesy, které je nutné optimalizovat, sledovat nebo inovovat.
- **Inovační cíle** *(perspektiva růstu a rozvoje)* – jsou zaměřené na dlouhodobou udržitelnost a schopnost podniku se adaptovat na měnící se podmínky. Obsahuje cíle související s rozvojem lidských zdrojů, modernizací technologií a budováním znalostní základny.

Obrázek 2 Balanced Scorecard



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton (1996)

3.4.5 Analýza trhu a okolí

Analýza trhu a okolí představuje klíčový nástroj pro pochopení faktorů, které ovlivňují současný i budoucí rozvoj podniku. Cílem analýzy je definování faktorů, které budou mít přímý dopad na úspěšnost podniku. Dle Svobodové a Andery (2017) je důležité popsat a kvantifikovat cílový trh. Kvantifikace je důležitá nejen z hlediska zjištění velikosti trhu, ale především pro zjištění ziskovosti trhu. Analýza trhu a okolí je rozdělena na následující části:

Analýza makrookolí

Analýza makrookolí podniku hodnotí vnější prostředí podniku, které ovlivňuje fungování všech podnikatelských subjektů bez ohledu na jejich odvětví či formu podnikání. V české odborné literatuře se autoři jako Hučka (2021), Veber a Srpová (2012) či Kislingerová a kol. (2025) shodují na prioritním využití metody PEST. Tato metoda se zaměřuje na čtyři základní pilíře: politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Zahraniční autoři, například Whittington a kol. (2019) ve své publikaci popisují rozšířenou metodu PESTEL, v literatuře uváděnou také jako PESTLE. Ta oproti základní verzi vyčleňuje další dvě specifické oblasti. Tato analýza slouží k identifikaci klíčových vnějších vlivů, které mají sílu ovlivnit dlouhodobou strategii podniku. Cílem není pouze vytvoření seznamu faktorů, ale pochopení jejich vzájemného vlivu a schopnosti vyvolání strukturálních změn v odvětví. Jednotlivé dimenze analýzy jsou vymezené následovně:

- **P – politické faktory:** Zaměřují se na roli státu a vládních institucí. Zahrnují politickou stabilitu, vládní politiku v oblasti obchodu, ale také politické tlaky od zájmových skupin.
- **E – ekonomické faktory:** Analyzují makroekonomické ukazatele, jako jsou směnné kurzy, míra hospodářského růstu, úrokové sazby a cyklické konjunktury, které určují kupní sílu a náklady kapitálu.
- **S – sociální faktory:** Zahrnují demografické změny, distribuci bohatství, životní styl a kulturu. Tyto faktory ovlivňují strukturu poptávky a chování spotřebitelů (např. v zemědělství trend zdravé výživy).
- **T – technologické faktory:** Identifikují inovace, které mohou změnit odvětví, od digitalizace a internetu věcí (IoT) až po nové výrobní postupy, které snižují náklady nebo zvyšují kvalitu.
- **E – ekologické a environmentální faktory:** Tato dimenze nabývá na významu skrze ekologické regulace, klimatické změny a požadavky na udržitelnost a snižování uhlíkové stopy, což přímo ovlivňuje operační náklady a reputaci firem.
- **L – legislativní a právní faktory:** Zahrnují právní rámec, ve kterém firma operuje, jako jsou pracovní právo, antimonopolní regulace, ochrana spotřebitele či specifické normy pro bezpečnost potravin.

Dle Whittingtona a kol. (2019) je hlavním prvkem pro efektivní strategickou analýzu identifikování tzv. „klíčových faktorů změny“. Tyto klíčové faktory mají do budoucna

největší vliv na úspěch podniku. V kontextu zemědělského sektoru jsou klíčové faktory (**S**) sociální a (**E**) ekologické a environmentální. Autoři ale také poukazují na fakt, že samotná PESTEL analýza není dostačující, jelikož se zaměřuje na současnost nebo minulost. Aby byla analýza užitečná, je potřeba pracovat i s budoucností, analýza je tedy doplněna o forecasting, neboli předpovídání a analýzu scénářů.

Forecasting se zaměřuje na odhad budoucího vývoje na základě historických dat a současných trendů. K předpovídání se může přistupovat třemi přístupy:

- **Single-point forecasting:** Předpovídání pouze jedné varianty. Podnik si je natolik jistý, že předpovídá jeden konkrétní výsledek.
- **Range forecasting:** Předpovídání rozmezí možných výsledků. Různá východiska z rozmezí možných výsledků může být předvídáno s různou váhou pravděpodobnosti a s tím, že prostřední hodnota je nejvíce pravděpodobná.
- **Multi-futures forecasting:** Předpovídání alternativních budoucností se zaměřuje na možné, avšak od sebe velmi vzdálené alternativy.

Analýza scénářů nabízí alternativní pohledy na to, jak se z dlouhodobého pohledu může vyvíjet makrookolí. Scénáře se naopak od předpovědí nezabývají pravděpodobnostmi výskytu jevů, ale snaží se pohlížet na vzdálenější budoucnost. Podnik může mít tendenci se zaměřit na scénář s největší pravděpodobností než na všechny možné alternativy. Primárním významem scénáře není předvídání, ale učení se a rozvoj. Scénáře se využívají k prozkoumání vzájemných vazeb mezi faktory prostředí a k zajištění toho, aby si podnik zachoval schopnost uvažovat o různých alternativních vývojích budoucnosti. I alternativa s velmi malou pravděpodobností může mít hodnotu, protože přispívá k hlubšímu pochopení souvislostí. Proces tvorby scénářů probíhá v 5 krocích, jak je vidět na Obrázku 3:

Obrázek 3 Tvorba scénářů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Johnsona a kol. (2019)

Vymezení rozsahu představuje úvodní krok celého procesu a stanovuje, na jaký problém se analýza zaměřuje a v jakém časovém horizontu budou jednotlivé alternativy posuzovány. Následuje identifikace klíčových faktorů, která vychází z principů metody PESTEL a umožňuje odhalit zásadní vlivy, od regulatorních podmínek až po technologické změny, jež mohou významně formovat budoucí vývoj odvětví. Dalším krokem je rozpracování možných trajektorií vývoje těchto faktorů a jejich vzájemných vazeb, na jejichž základě vznikají odlišné varianty budoucích scénářů. Po vytvoření odlišných variant budoucích scénářů následuje krok zaměřený na identifikaci jejich dopadů. V této fázi se hodnotí, jak jednotlivé scénáře ovlivní klíčové oblasti fungování. Cílem je odhalit příležitosti i potenciální rizika, která mohou z jednotlivých scénářů vyplývat, a posoudit jejich významnost pro budoucí směřování podniku. Závěrečnou etapou je systematické sledování vývoje vnějšího prostředí a průběžné vyhodnocování signálů, které mohou naznačovat naplnění některého ze scénářů. Monitorování pokroku umožňuje podnikům včas identifikovat odchylky od původních předpokladů, aktualizovat scénáře a upravovat strategické kroky tak, aby zůstaly v souladu s reálným vývojem.

Analýza mikrookolí

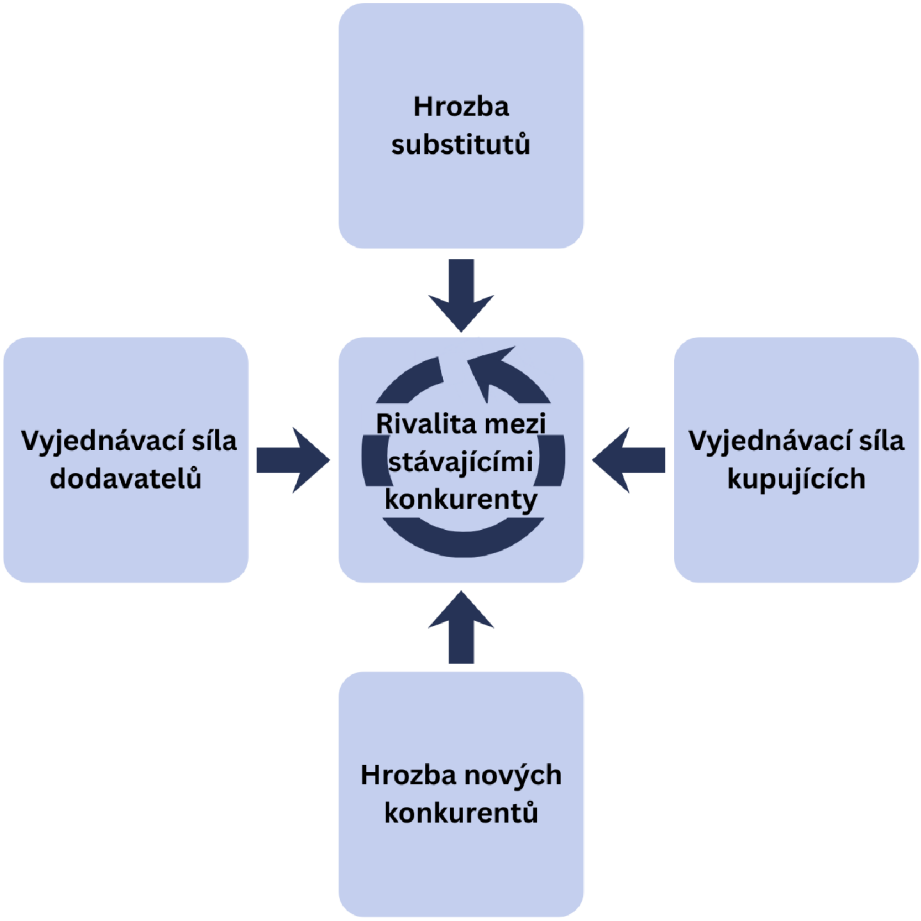
Analýza mikrookolí se zabývá bezprostředním okolím podniku. Dle Srpové a kol. (2011) a Kislingerové a kol. (2025) je cílem této analýzy pochopit dynamiku trhu a identifikovat síly, které určují ziskovost daného odvětví. K této analýze se nejvíce používá model pěti sil, neboli Porterova analýza 5 sil, kterou dle článku z Harvard Business School (2026) poprvé popsal Michael E. Porter v roce 1979, viz Obrázek 4. Tento model hodnotí atraktivitu odvětví na základě interakce pěti základních tržních sil, jejichž vzájemné působení určuje intenzitu konkurence a dlouhodobou ziskovost daného odvětví. Pochopení těchto sil umožňuje podniku identifikovat své silné a slabé stránky ve vztahu k okolí. Model je tvořen následujícími pěti komponentami, které determinují distribuci hodnoty v odvětví:

- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty:** Tato síla je nejvíce viditelná. Pokud je rivalita intenzivní, stlačuje zisky dolů. ISC uvádí, že vysoká rivalita nastává tehdy, pokud je v odvětví mnoho soupeřů, odvětví roste pomalu nebo jsou produkty téměř identické (komodity), což vede k cenovým válkám.
- **Hrozba nových konkurentů:** Noví hráči přinášejí novou kapacitu a snahu získat tržní podíl, což vytváří tlak na ceny a náklady. Síla této hrozby závisí na

bariérách vstupu. Mezi tyto bariéry patří například výhody na straně poptávky či kapitálová náročnost vstupu do odvětví.

- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Mocní dodavatelé si mohou přisvojit větší část hodnoty tím, že si účtují vyšší ceny, omezují kvalitu nebo služby. Dodavatel je silný, pokud je odvětví na něm závislé (např. neexistují substituty pro jeho vstupy) nebo pokud je dodavatelský sektor koncentrovanější než odvětví, do kterého dodává.
- **Vyjednávací síla kupujících:** Silní zákazníci mohou nutit firmy ke snižování cen, vyžadovat vyšší kvalitu nebo více služeb, čímž zvyšují náklady výrobce. Kupující mají velkou sílu, pokud je jich málo (koncentrace), pokud nakupují ve velkých objemech nebo pokud mohou snadno přejít k jinému prodejci (nízké náklady na změnu).
- **Hrozba substitutů:** Substitutem se rozumí substituční produkty či služby, a plní stejnou nebo podobnou funkci jako produkt daného odvětví, ale jiným způsobem. Institute for Strategy and Competitiveness (2026) zdůrazňuje, že hrozba substitutů je vysoká, pokud nabízejí lepší poměr cena/výkon nebo pokud jsou náklady zákazníka na přechod k substitutu nízké.

Obrázek 4 Porterův model 5 sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Harvard Business School (2026)

V návaznosti na mikrookolí je důležité identifikovat konkrétní zájmové skupiny, které mají na podnik přímý vliv nebo jsou jeho činností ovlivněny. Kislingerová a kol. (2025) popisuje analýzu stakeholderů, která se věnuje identifikaci a porozumění jejich hodnot, preferencí a očekávaných dopadů na jednotlivé subjekty.

Analýza zákazníků

Srpová a kol. (2011) se zabývá problematikou segmentace trhu, která spočívá v rozdělení zákazníků do specifických skupin. Hlavním cílem tohoto procesu je detailní poznání potenciálních klientů, identifikace jejich potřeb, nákupních zvyklostí a preferencí. Z hlediska efektivity není žádoucí zaměřovat se plošně na všechny segmenty, nýbrž cílit výhradně na ty, které představují nejvyšší potenciál budoucí ziskovosti. Potřebná data lze získat celou řadou metod, mezi něž patří primární dotazování či analýza sekundárních zdrojů, jako jsou statistiky a informační materiály ministerstev. V případech, kdy chybí

exaktní data, lze využít odborných odhadů, ty však musí vždy vycházet z logicky podložených informací.

Jak uvádějí Svobodová a Andera (2017), pro úspěšné plánování je nezbytné jasně vymezit hranici mezi celkovým a cílovým trhem. Analýza by se měla omezit výhradně na ty segmenty, na které podnik přímo cílí svou nabídkou. Za stěžejní nástroj je v tomto ohledu považována personifikace, tedy přesný popis typického zástupce cílové skupiny. Co se týče metodiky sběru dat, autoři doporučují přímou komunikaci s trhem formou dotazování. I přes potenciální riziko nižší validity odpovědí tato metoda poskytuje cennou zpětnou vazbu a často přináší klíčové poznatky, které by podnik bez přímé interakce se zákazníkem nezjistil.

Analýza konkurence

Hlavním významem analýzy konkurence je podle Svobodové a Andery (2017) nalezení podmínek, které mohou být základem pro formování konkurenční výhody. Analytický proces probíhá v následujících krocích:

- Volba kritérií pro identifikaci konkurence
- Hledání podniků, které plní všechna kritéria
- Popis jednotlivých hodnoticích kritérií vztahujících se ke každému konkurentovi

Srpová a kol. (2011) dělí konkurenty v odvětví na hlavní a vedlejší. Mezi hlavní konkurenty patří podniky, které mají na trhu významnou roli a podniky, které se podobají danému podniku. Vedlejší konkurenti jsou podniky, které nejsou ve stejném odvětví, ale uspokojují stejnou potřebu zákazníka. Následující fází je vyhodnocení silných a slabých stránek jednotlivých konkurentů. Hodnoticí kritéria mohou být různorodá a obvykle zahrnují faktory, jako je cenová úroveň, výše obratu, tempo růstu, podíl na trhu, charakteristika nabízených produktů, úroveň zákaznických služeb či celková dostupnost. Na základě těchto informací je podnik schopen identifikovat konkurenční výhody jednotlivých subjektů. Hodnocení přitom nevychází ze subjektivního názoru samotného podniku, ale z pohledu a preferencí zákazníků.

Analýza vnitřního okolí

Jak popisuje Kislingerová a kol. (2025) vnitřní prostředí podniku tvoří soubor prvků, které jsou přímo spjaté s činností podniku a nad nimiž má organizace plnou

kontrolu. Zahrnuje zejména organizační uspořádání podniku, tedy rozdělení pravomocí, odpovědností a jednotlivých úrovní řízení. Do této oblasti dále spadají i procesy využívané k naplňování stanovených cílů a dostupné podnikové zdroje. Pozornost je věnována také odborným schopnostem, znalostem, motivaci a celkovému rozvojovému potenciálu zaměstnanců, stejně jako podnikovému prostředí, které zahrnuje sdílené hodnoty, styl vedení a organizační kulturu. Pro komplexní zhodnocení těchto prvků se využívá McKinseyho model 7S, který tyto oblasti systematicky strukturuje. Tyto prvky se dělí na dvě skupiny, tvrdé a měkké faktory. Do skupiny tvrdých faktorů patří Strategie, Struktura a Systémy. Mezi měkké faktory se řadí Sdílené hodnoty, Styl vedení, Schopnosti a Staff (zaměstnanci).

Pro zjištění úplné konkurenční výhody je vhodné využít čtyři atributy, které napomáhají zjistit, zda jsou podnikové zdroje základem a jsou udržitelné konkurenční výhody. Tyto atributy popisuje Buckley a Ghauri (2015):

- Zdroj musí být hodnotný, musí využívat a/nebo neutralizovat hrozby v okolí podniku
- Zdroj musí být vzácný jak mezi současnou, tak i potenciální konkurencí
- Zdroj nesmí být lehce napodobitelný konkurencí
- Pro tento zdroj nesmí existovat strategicky ekvivalentní substituty, které jsou sice hodnotné, ale nejsou vzácné ani lehce napodobitelné

3.4.6 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie má velký vliv na úspěšnost a ziskovost podnikání. Cílem je definování způsobu, jakým podnik dosáhne svých cílů skrze uspokojování potřeb zákazníků a budování dlouhodobých vztahů. Při tvorbě marketingové strategie hraje klíčovou roli propojení amerického pragmatismu, který popisuje Pinson (2008) a českého akademicko-praktického přístupu dle Srpové a kol. (). Marketing je podle autorek založen na komplexním a vzájemně provázaném systému, který propojuje tržní prostředí s jednotlivými prvky marketingového mixu. Pinson chápe marketingovou strategii jako ucelený soubor vzájemně koordinovaných komponent, jejichž sladěné fungování je nezbytné pro dosažení optimálních výsledků. Každý prvek plní svůj specifický a nezastupitelný účel, avšak teprve jejich integrované působení vytváří funkční a efektivní celek. Hlavními otázkami pro vytvoření marketingové strategie jsou:

- Kdo jsou zákazníci podniku a které podniky jsou konkurenty

- Co podnik prodává a jaké množství a při jakých cenách se produkt prodá
- Kde je cílový trh podniku
- Kdy jsou zákazníci nejvíc náchylní k nákupu a jaká je hlavní sezóna podniku
- Jak podnik osloví zákazníky

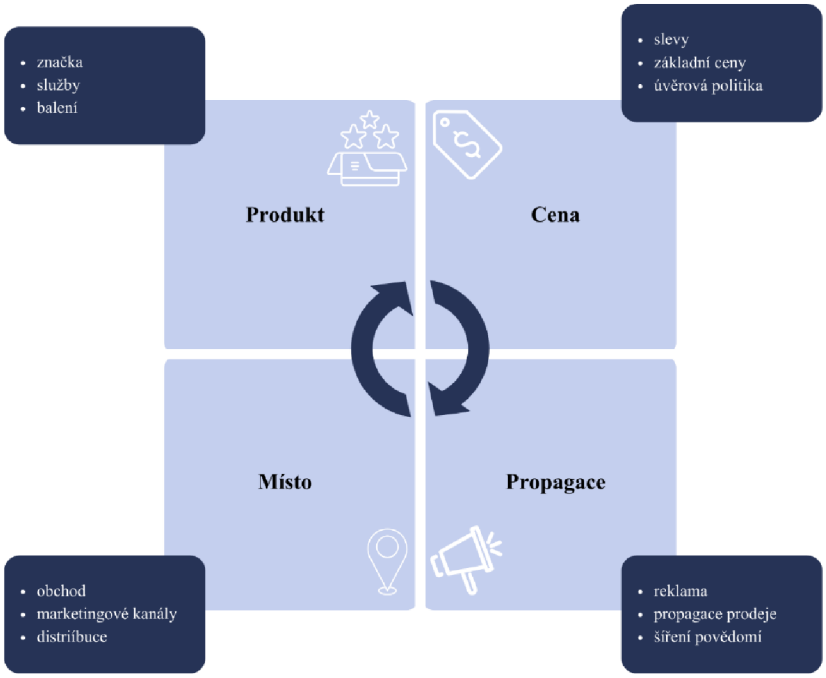
Srpová a kol. (2011) marketingovou strategii dělí na 3 hlavní okruhy:

- Výběr cílového trhu
- Určení tržní pozice produktu
- Rozhodnutí o marketingovém mixu

Výše uvedené strategické otázky tvoří teoretický rámec, který se následně implementuje prostřednictvím nástrojů nejběžněji využívaného marketingového mixu 4P, znázorněný na Obrázku 5 Kotler (2014) popisuje marketingový mix 4P, který vychází ze čtyř anglických slov: *produkt* (product), *cena* (price), *distribuce* (place), *propagace* (promotion).

Hlavní prvek, který marketingový mix popisuje je **produkt**. V této oblasti je nezbytné zaměřit pozornost zejména na technické charakteristiky produktu. Jedná se o komplexní specifikaci, která vymezuje jeho užitnou hodnotu a současně odráží i jeho image či potenciální vliv na společenské postavení zákazníka či uživatele. **Cena** představuje částku, za kterou se nabízí jednotlivé součásti produktu nebo jejich kombinace. Prostřednictvím ceny lze zákazníka motivovat k nákupu, avšak zároveň může fungovat jako bariéra v rozhodovacím procesu. Nejedná se totiž pouze o přímý finanční výdaj, ale také o ztrátu příležitosti uspokojit alternativní potřebu. Rozhodnutí o koupi pak ve výsledku závisí na subjektivním poměru mezi vnímaným užitkem a stanovenou cenou. **Distribuce** nebo také místo popisuje způsob, jakým se zákazník dostane k produktu. Může se jednat o kamennou prodejnu nebo internetový obchod, ale také o konkrétní formy distribuce, jako je dovoz produktu domů zásilkovou službou. **Propagace** zahrnuje veškeré způsoby, jimiž se zákazník o produktu dozvídá. Obsahuje specifický komunikační mix, který se skládá z několika vzájemně se doplňujících nástrojů. Mezi tyto nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations neboli vztahy s veřejností, osobní prodej a direct marketing, také přímý marketing.

Obrázek 5 Marketingový mix 4P



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera (2014)

3.4.7 Realizační a operační plán

Realizační a operační plán objasňuje praktické, provozní a logistické fungování podniku. Popisuje jednotlivé kroky a činnosti, které je nutné provést v určitých termínech, vzájemně sladit a efektivně zkoordinovat. **Realizační plán** se zaměřuje na projektovou fázi plánování. Základní kroky, které je nutné stanovit jsou:

- Jednotlivé činnosti
- Termíny, kdy mají být činnosti dokončené
- Odpovědné osoby za jednotlivé činnosti
- Očekávané výsledky činností
- Důležité činnosti ovlivňující úspěšnou realizaci projektu

Na této struktuře se shodují autoři jako Fotr a Souček (2005), a Srpová a kol. (2011), autoři doplňují nezbytnost využití příslušných metod a technik jako je metoda kritické cesty nebo úsečkový diagram. Realizační plán nepředstavuje jednorázový dokument, musí se průběžně aktualizovat a adaptovat na případné změny. Úsečkový (Ganttův) diagram, jak uvádí Křivánek (2019), představuje přehledný nástroj pro vizualizaci časového

harmonogramu jednotlivých etap projektu a umožňuje sledovat jejich vzájemnou návaznost. Úsečky v diagramu představují časovou náročnost činností. Diagram umožňuje zobrazení logických návazností jednotlivých činností. Metoda kritické cesty slouží k určení celkové doby trvání projektu bez zohlednění časových rezerv, jakékoliv zpoždění v aktivitě ležící na kritické cestě tak vede k prodloužení celého projektu.

3.4.8 Finanční plán

Finanční plán představuje kvantitativní část podnikatelského plánu, která převádí veškeré teoretické předpoklady a koncepční úvahy do podoby číselných ukazatelů a finančních projekcí. Zatímco Veber a Srpová (2012) poskytují metodický rámec pro vytvoření finančního plánu. Podstatu tvoří tři základní výkazy, výstupy finančního plánu:

- Plánovaný výkaz zisků a ztrát
- Plánová rozvaha
- Plánovaný cash flow (plán peněžních toků)

Tyto výstupy musí být zpracovány na základě reálných vstupních dat, například z prodej produktů. Je zároveň vhodné sestavit více variant finančního plánu (realistická, optimistická a pesimistická), aby bylo možné posoudit různé scénáře budoucího vývoje. Kislingerová a kol. (2025) rozšiřují pohled o alokaci finančních zdrojů a hodnocení ekonomické výkonnosti podniku, které slouží k zajištění dlouhodobé stability a růstu.

V případě zakládání nového podniku je nezbytné identifikovat celkovou potřebu kapitálu, která zahrnuje prostředky nejen na pořízení dlouhodobého majetku a oběžného majetku, ale také na zahájení podnikatelské činnosti. Což jsou prostředky vynaložené dříve, než podnik obdrží první tržby. Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010), tyto prostředky je možné získat několika způsoby:

- **Obchodní úvěry:** úvěr poskytován jiným podnikem
- **Bankovní úvěry:** úvěr poskytován bankou
- **Leasing**
- **Fondy soukromého kapitálu:** jsou specifickou formou externího financování, kdy investoři vstupují do vybraných podniků a poskytují nejen finanční zdroje, ale mnohdy i zkušenosti a kontakty

- **Emise cenných papírů:** způsob, kdy firma dostane peněžní prostředky od investorů výměnou za dluhopisy nebo prodejem akcií, podílu na vlastnictví podniku

Finanční výkazy

Růčková (2021) popisuje tři základní účetní výkazy, které jsou podstatné pro sestavení finanční analýzy.

Srpová a kol. (2011) popisuje plánovaný **výkaz zisků a ztrát** jako dokument, který vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Výkaz poskytuje informace hospodářském zisku a zda bude podnik schopný generovat zisk pro hrazení svých závazků, jako je například bankovní úvěr. Doporučuje pro začátek podnikání vytvořit podrobný výkaz v minimálně prvním půl roce podnikání, následně postačí roční údaje. **Plánová rozvaha** zachycuje předpokládaný vývoj majetkové struktury a zdrojů financování podniku. Zároveň poskytuje přehled o struktuře financování při zahájení podnikání, očekávaném harmonogramu splácení cizích zdrojů a o způsobu tvorby vlastního kapitálu prostřednictvím nerozděleného zisku. V prvním roce doporučuje sestavení rozvahy za první pololetí podnikání a následně vždy k 31.12. daného období. **Cash flow** neboli plán peněžních toků konkretizuje očekávané příjmy a výdaje z činnosti podniku. Cash flow udává, zda bude mít podnik dostatečné prostředky pro realizaci podnikatelského plánu. Stejně jako u plánované rozvahy je doporučeno podrobné rozpracování minimálně v rozsahu prvních šesti měsíců podnikání.

Plánovací období výkazů pokračuje do doby, než podnik vykazuje zisk, splatí úvěr nebo dosáhne životnosti investice. Pro investory a věřitele je klíčové doložení důkazu, že je podnik schopný udržitelně růst v časovém horizontu alespoň pěti let.

Hodnocení výkonnosti a finanční stability

Cílem finanční analýzy není pouze zisk, ale jak již bylo zmíněno, zajištění dlouhodobé stability a růstu podniku. Klíčovým prvkem pro objektivní hodnocení výkonnosti podniku a jeho finanční stability je analýza poměrových ukazatelů. Jak popisuje portál Financial Professionals (2025), poměrové ukazatele plní nejen funkci statického hodnocení, ale také se využívají jako vstupy pro projekci budoucích hodnot, nebo jako výstupy k testování důvěryhodnosti finančních prognóz. Poměrové ukazatele

jsou pro přehlednost vypsány v Tabulce 5 a Růčková (2021) a Kislingerová a kol. (2025) je definují takto:

Tabulka 5 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Kategorie	Ukazatel	Výpočetní vzorec	Popis a interpretace
Rentabilita	ROA (vložený kapitál)	Zisk/Aktiva celkem	Vyjadřuje celkovou efektivnost využití všech aktiv podniku.
	ROCE (investovaný kapitál)	Zisk/Dlouhodobý kapitál	Rentabilita kapitálu dlouhodobě investovaného do podnikání.
	ROE (vlastní kapitál)	Čistý zisk/Vlastní kapitál	Měří výnosnost kapitálu, který do podniku vložili majitelé.
	ROS (tržby)	Zisk/Tržby	Udává, kolik haléřů zisku přinese jedna koruna tržeb.
	ROC (náklady)	Zisk/Náklady	Ukazatel nákladovosti; efektivnost vynaložených nákladů.
Aktivita	Obrat celkových aktiv	Tržby/Aktiva celkem	Počet obrátek aktiv za dané období; měří efektivitu využití majetku.
	Rychlost obratu	Tržby/Pmrůměrný stav zásob	Udává, kolikrát je každá položka zásob v roce prodána a znovu nakoupena.
	Doba obratu	365/Rychlost obratu	Vyjadřuje počet dní, po které jsou aktiva vázána v dané formě.
Zadluženost	Věřitelské riziko	Cizí kapitál/Celková aktiva	Podíl cizích zdrojů na celkovém financování (Debt ratio).
	Samofinancování	Vlastní kapitál/Celková aktiva	Vyjadřuje finanční nezávislost podniku (Equity ratio).
	Úrokové krytí	Zisk/Nákladové úroky	Udává schopnost podniku splácet úroky ze zisku.
	Bod zvratu (BEP)	FC/(P – VC)	Objem produkce, kdy se výnosy rovnají nákladům (zisk je nula).
Likvidita	Okamžitá (1. stupeň)	Peníze/Krátkodobé závazky	Schopnost hradit závazky ihned (doporučená hodnota 0,9–1,1).
	Pohotová (2. stupeň)	(Oběžná aktiva – Zásoby)/Závazky	Schopnost hradit závazky bez prodeje zásob (doporučeno ~ 1:1).
	Běžná (3. stupeň)	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	Celková platební schopnost (doporučená hodnota 1,5–2,5).
Produktivita	Produktivita práce	Produkce/Vstupy	Měří účinnost využití lidského faktoru ve výrobě či službách.
	Produktivita kapitálu	Produkce/Dlouhodobý majetek	Ukazatel rychlosti obratu dlouhodobého majetku.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčkové (2021) a Kislingerové a kol. (2025)

3.4.9 Analýza a řízení rizik

V poslední fázi podnikatelského plánu je klíčové identifikovat silné a slabé stránky podniku, včetně příležitostí ale také možných hrozeb. Cílem není pouze identifikace faktorů, které mohou negativně ovlivnit podnik, ale také navrhnutí konkrétních protiopatření.

Identifikace rizik

Identifikace rizik představuje první a zásadní krok v rámci procesu řízení rizik. Rizika jsou chápána jako negativní odchylky od stanovených cílů podniku. Klíčové je

nejen identifikovat a popsat náhodné hrozby, ale také systematicky odhalit všechny potenciální negativní faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost podnikatelského plánu. Veber a Srpová (2012) dělí rizika na interní a externí. Interní rizika je možné objevit přes finanční analýzy, kdy se přes poměrové ukazatele dá odvodit, zda je nebo není podnik finančně zdraví. Externí rizika zahrnují rozsáhlý soubor faktorů, obzvlášť vnější faktory, které jsou těžko ovlivnitelné. K identifikaci těchto faktorů je možné využít analýzy PESTEL a SWOT, která je podrobněji popsána dále. Smejkal a Rais (2013) klasifikují rizika na výrobní, technická, ekonomická, tržní, finanční a politická. Dále rizika dělí na ovlivnitelná a neovlivnitelná, finanční a nefinanční, statická a dynamická a čistá a spekulativní.

Opatření ke snížení rizika

Stejně jako Smejkal a Rais (2013), Srpová a kol. (2011) navrhuje preventivní opatření ke snížení rizik. Jako tyto opatření řadí diverzifikaci, dělení rizik, transfer rizika na jiné subjekty nebo například pojištění. **Diverzifikace rizika** je nejběžnější metodou ke snižování negativních dopadů rizika na podnik a vyjadřuje rozptýlení rizika mezi více různých aktivit, produktů nebo trhů, které na negativní podněty nereagují stejným způsobem. Dělí se na horizontální, kdy podnik rozšiřuje své aktivity o produkty nebo služby, které jsou technologicky nebo tržně příbuzné se stávajícím sortimentem, a na vertikální, která spočívá v rozšíření aktivit do předcházejících nebo navazujících stupňů technologického řetězce. **Dělení rizika** znamená, že se o potenciální negativní dopady dělí více účastníků podílejících se na projektu. **Transfer rizika na jiné subjekty** spočívá v přenesení odpovědnosti na jiný subjekt, jako nejrozšířenějším typem je například pojištění. **Pojištěním** podnik přenáší možné budoucí nepříznivé situace na pojišťovnu, která přebírá odpovědnost za škody nebo ztráty dle podmínek smlouvy.

Kvantifikace rizik

Ke kvantifikaci rizik používá Smejkal a Rais (2013) tzv. součtovou matici rizik. Matice znázorněná v tabulce 5 vyjadřuje kombinaci pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry jejích následků na podnik. Obě veličiny jsou hodnoceny na pětibodové stupnici, přičemž výsledná míra rizika nabývá hodnot v rozmezí 2-10.

Pro interpretaci výsledků to znamená, že se dělí do třech pásem, která určují další postup a prioritu řešení:

- **Nízké riziko** (2-4): Úroveň je považována za akceptovatelnou. Rizika jsou evidována, avšak pro jejich eliminaci nepřijímají žádná nákladná opatření.
- **Střední riziko** (5-7): Riziko vyžaduje opatření a je nutné vytvořit příslušný plán mitigace (ošetření) a související činnosti jsou sledovány.
- **Kritické riziko** (8-10): Tato míra rizika potřebuje okamžité řešení. Eliminace tohoto rizika má nejvyšší prioritu, jinak by dopad rizika na podnik mohl dosáhnout kritické výše.

Tabulka 6 Pravděpodobnost výskytu hrozeb

Pravděpodobnost výskytu		
Stupeň	**% za rok**	**Slovní vyjádření**
1	<0;5>	prakticky nepravděpodobné
2	<5;20>	málo pravděpodobné
3	<20;50>	příležitostné
4	<50;70>	pravděpodobné až časté
5	<70;100>	velmi časté

Zdroj: Vlastní zpracování podle Smejkala a Raise (2013)

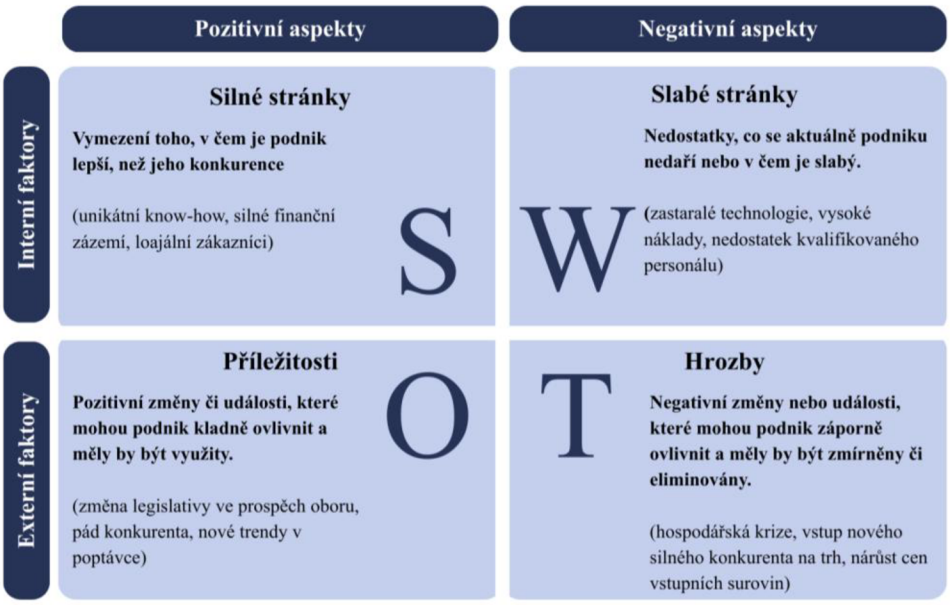
SWOT analýza

V posledním kroku je využita metoda SWOT viz Obrázek 6, která slouží k objevení vnitřního potenciálu podniku a vnějších podmínek, které jej ovlivňují. Název je odvozen od počátečních písmen čtyř anglických slov: Strenghts *(silné stránky)*, Weaknesses *(slabé stránky)*, Opportunities *(příležitosti)*, Threats *(hrozby)*. Ministerstvo pro místní rozvoj (2023) upozorňuje na to, že je vhodné vytvářet SWOT analýzu jako poslední analýzu. Tento postup zjednoduší proces analýzy a umožní podniku pracovat s již známými fakty z předchozích analýz. Zásadním faktorem jsou silné stránky, které chce podnik maximálně využít, nadále rozvíjet a snažit se o jejich udržení nebo posílení. Slabé stránky mají být postupně redukovány a neutralizovány. Veber a Srpová (2012) upozorňují, že při SWOT analýze nestačí pouhý výčet silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, ale jde o pochopení jejích souvislostí. K posouzení souvislostí slouží dle TSW (2025) matice TOWS, která tvoří strategii párováním vstupních informací.

- **S-O:** Využití silných stránek k efektivnímu uchopení a rozvoji identifikovaných příležitostí

- **S-T:** Využití silných stránek podniku k omezení dopadů identifikovaných hrozeb a k posílení jeho schopnosti odolávat nepříznivým vlivům
- **W-O:** Využití identifikovaných příležitostí k systematickému překonání slabých stránek podniku a k posílení jeho celkové výkonnosti
- **W-T:** minimalizace slabých stránek za účelem eliminace nebo zmírnění dopadů identifikovaných hrozeb

Obrázek 6 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle CFI (2022)

3.4.10 Závěry a přílohy

Zatímco executive summary, umístěná v úvodu plánu, stručně představuje podstatu plánu a jeho budoucí cíle, **závěr** tvoří finální syntézu celého dokumentu. Jeho účelem je kriticky vyhodnotit výsledky provedených analýz a poskytnout jednoznačnou odpověď na otázku, zda je daný podnikatelský plán v praxi realizovatelný a udržitelný.

Autoři jako Veber a Srpová (2012) a Šafrová Drášilová (2019) se shodují na tom, že přílohy tvoří nezbytný doložitelný základ podnikatelského plánu. Jejich účelem je poskytnout detailní data, která by v hlavním textu působila nepřehledně, ale jsou klíčová pro ověření věrohodnosti plánu. Mezi standardní přílohy patří:

- Personální dokumentace
- Právní a administrativní podklady
- Technická a produktová dokumentace

- Analytické podklady
- Detailní finanční výkazy
- Doplňující seznamy a tabulky

4 Praktická část práce

4.1 Titulní strana

Název podniku: Stáje Forte Svárov

IČO: 13777009

Adresa podniku: Nad Humny 77, 273 51 Svárov

Kontaktní údaje: fortekladno@centrum.cz

Webové stránky: http://www.forte-svarov.cz

Osobní informace vlastníků: Ing. Miloslav Brychta +420 605 295 350

Markéta Brychtová +420 605 295 352

Datum zápisu: 29. 12. 1990

Právní forma: Zemědělský podnikatel – fyzická osoba

Velikost podniku: 1–5 zaměstnanců

Obory činností:

01430 Chov koní a jiných koňovitých

49410 Silniční nákladní doprava

03110 Sladkovodní akvakultura

Datum vyhotovení plánu: březen 2026

Plán připravila: Marie Nováková

Číslo kopie: 1

4.2 Exekutivní souhrn

Představení podniku a příležitosti

Předmětem tohoto podnikatelského plánu je rozvoj stávajících aktivit rodinného podniku Stáje Forte Svárov. Majitel chce rozšířit své podnikání o specializovaný maloobchodní prodej krmiv a doplňků pro koně. Cílem je vybudování stabilního a vyhledávaného zázemí poskytující komplexní služby v oblasti ustájení koní, jezdeckého výcviku a souvisejících volnočasových aktivit. Formování tohoto plánu vychází z analýzy lokálního tržního prostředí, která odhalila nevyužitý tržní potenciál spočívající ve vysoké

hustotě okolních jezdeckých zařízení při současné absenci specializované prodejny ve vzdálenosti do 50 km.

Tržní příležitost a konkurenční výhoda

Na základě provedených analýz tržního prostředí a syntézy SWOT byla identifikována silná tržní příležitost. Hlavní konkurenční výhodou podniku je strategická lokalita s dobrou dostupností, individuální přístup ke klientům a důraz na vysoký standard welfare zvířat. Marketingová strategie je zacílena primárně na chovatele a jezdce v blízkém okolí, přičemž staví na budování dlouhodobých vztahů a loajality.

Finanční plán

Projekt je navržen jako vysoce efektivní s nízkou kapitálovou náročností. Celková počáteční investice pro zahájení provozu činí 800 000 Kč. Financování je zajištěno kombinací vlastního kapitálu ve výši 300 000 Kč a bankovního úvěru ve výši 500 000 Kč. Finanční plán byl zpracován ve třech variantách (pesimistická, optimistická, realistická). Již během prvního roku provozu vykazuje model cash flow v realistické variantě velmi dobrou finanční stabilitu.

- Tržby: 2 546 254 Kč
- ROE: 160,19 %
- Bod zvratu: přibližně 1 731 980 Kč

Řízení rizik

Součástí plánu je detailní analýza rizik. Mezi nejvýznamnější identifikované hrozby patří volatilita cen vstupů, zejména krmiv a energií a personální rizika. Podnik má pro tyto situace připraveny mitigační strategie, včetně flexibilní cenotvorby, diverzifikace dodavatelů a tvorby dostatečných finančních rezerv, které umožňuje silné provozní cash flow.

Závěr

Předložený podnikatelský plán vykazuje jednoznačnou ekonomickou i provozní životaschopnost. Projekt je ziskový i v případě naplnění pesimistického scénáře, vykazuje rychlou návratnost vložených prostředků a představuje bezpečnou a perspektivní podnikatelskou příležitost.

4.3 Popis podnikatelské příležitosti a podniku

Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelská příležitost spočívá v rozšíření stávajícího portfolia rodinného podniku o prodejní činnost zaměřenou na krmiva a doplňky pro koně a jejich chovatele. Zásadním impulsem realizace je neuspokojená regionální poptávka. V okruhu 50 kilometrů v současné době nefiguruje žádný konkurenční subjekt nabízející adekvátní sortiment. Tato absence na trhu způsobuje majitelům koní časové i logistické zátěže spojené s nutností nakupovat základní vybavení ve značně vzdálených lokalitách.

Strategickou výhodou navrhovaného řešení je vysoká komplementarita se stávajícími aktivitami podniku. Podnik se opírá o stabilní pozici, získanou díky provozování stáje, obchodu s koňmi a poskytování odborného výcviku, což jí zajišťuje stálou klientelu. Nově plánovaná obchodní činnost tak bude plynule navazovat na již existující kmen zákazníků a jejich specifické potřeby. Nejedná se tedy o budování tržní pozice v neznámém prostředí, nýbrž o přirozenou diverzifikaci služeb, která stávajícím i novým klientům umožní uspokojit širší spektrum jejich požadavků v rámci jedné lokality. Tímto krokem podnik nejen posílí svou konkurenceschopnost, ale zároveň maximalizuje využití svého dosavadního know-how a vybudované důvěry na trhu.

Popis podniku

Rodinný podnik Stáje Forte Svárov se specializuje na komplexní služby v oblasti chovu koní, konkrétně na jejich ustájení, prodej a odborný výcvik. Historie podniku je spjata s rodinným dědictvím v podobě hospodářského objektu, jehož rekonstrukce a následná transformace na jezdecký areál položily základy současné podnikatelské činnosti. Areál se nachází na okraji obce Svárov u Unhoště v okrese Kladno a jeho rozvoj probíhá kontinuálně již od roku 1998. Tehdy byla zahájena postupná revitalizace prostor bývalého kravína, která vyústila ve vybudování stabilního zázemí rodinné stáje s aktuální kapacitou pro 20 koní.

4.4 Strategické cíle

Strategické cíle podniku jsou v Tabulce 7 definovány a rozděleny do specifických oblastí s využitím metodiky SMART. Tato metoda zajišťuje, že každý cíl je detailně

popsán z hlediska jeho konkrétnosti, měřitelnosti, dosažitelnosti, relevance a časového ohraničení.

Tabulka 7 Strategické cíle – metoda SMART

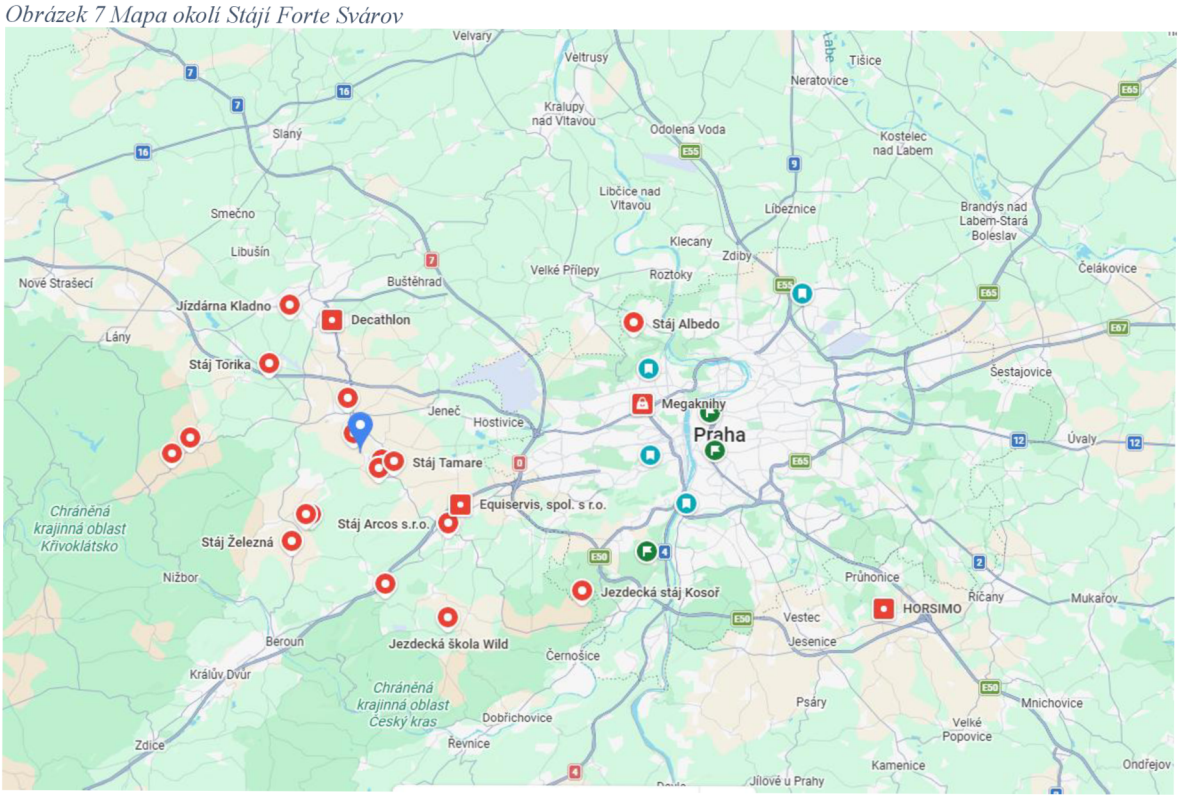
Oblast	Strategický cíl	SMART specifikace
Finanční	**Dosažení bodu zvratu a čistého zisku**	**S:** Generovat čistý zisk po zaplacení všech nákladů a splátky úvěru
		M: Minimální roční zisk **300 000 Kč**
		A: Reálné díky nízkému nájmu a stabilní klientele areálu
		R: Klíčové pro dlouhodobou udržitelnost a splácení bankovního úvěru
		T: Do konce 1. roku provozu
Obchodní	**Penetrace lokálního trhu**	**S:** Stát se výhradním dodavatelem pro jezdce a majitele koní v areálu
		M: Dosáhnout pravidelného nákupu u 75 % klientů ustájených v areálu
		A: Dosažitelné umístění přímo v areálu a vytvořením věrnostního programu
		R: Vytvoření stabilního příjmu nezávislého na sezónních změnách
		T: Do 6 měsíců od zahájení činnosti
Marketing	**Budování e-shopu**	**S:** Úspěšné spuštění a propagace e-shopu a sociálních sítí
		M: Získání minimálně 250 objednávek mimo areál Svárov
		A: Využití cílené reklamy na jezdeckou komunitu
		R: Nezbytné pro růst tržeb v dalších letech
		T: Do konce 2. roku podnikání
Rozvojová	**Optimalizace a rozšíření sortimentu**	**S:** Rozšíření nabídky o prémiové značky krmiv na základě přání klientů
		M: Navýšení počtu skladových položek o 20 % od počátku provozu
		A: Financováno z průběžně generovaného kladného Cash Flow
		R: Zvýšení konkurenceschopnosti vůči velkým řetězcům
		T: Do 18 měsíců od otevření prodejny

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Analýza trhu a okolí

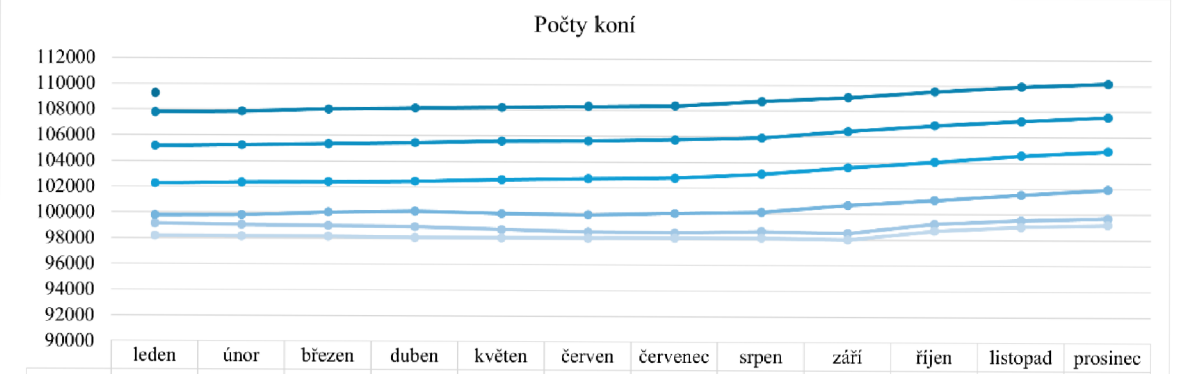
Podle údajů portálu Firmy.cz (2026) je ve Středočeském kraji evidováno celkem 184 jezdeckých areálů a rančů, z nichž 46 subjektů tvoří přímo stáje. Obrázek 7 zobrazuje polohu Stáje Forte Svárov v relaci k okolním subjektům (červeně) vzdálených do 30 km. Dynamický rozvoj odvětví potvrzují také data Českomoravské společnosti chovatelů (ČMSCH, s.r.o.), podle kterých dosáhl počet koní v České republice k lednu 2026 téměř 110 000 jedinců, viz Obrázek 8, kde je vidět postupný nárůst koňské populace od roku 2020. Tento setrvalý nárůst populace koní generuje zvýšenou poptávku po krmivech, jezdeckém vybavení a doplňkovém sortimentu, a to jak ze strany individuálních majitelů, tak i komerčních stájí.

Obrázek 7 Mapa okolí Stájí Forte Svárov



Zdroj: Google Maps[2]

Obrázek 8 Vývoj počtu koní v ČR od roku 2020 po rok 2026



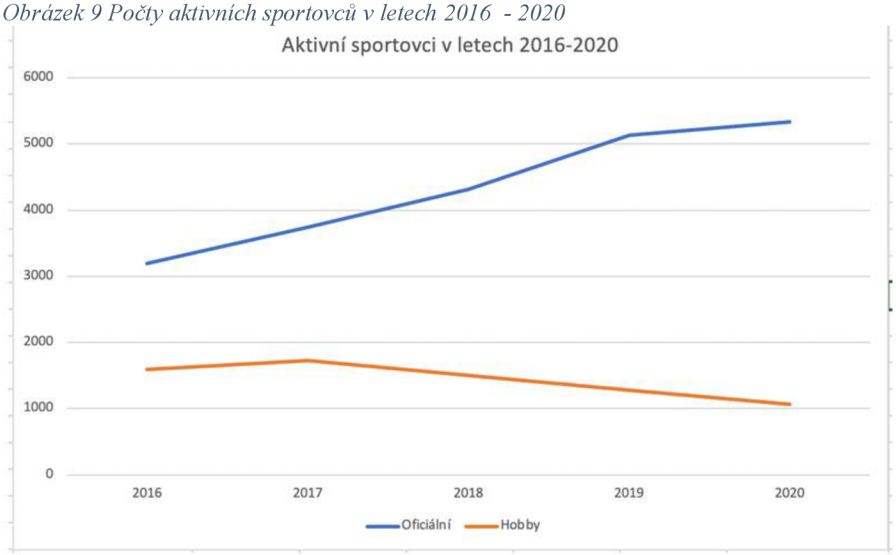
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2026	109271											
2025	107788	107855	108037	108141	108214	108302	108362	108736	109067	109541	109931	110176
2024	105167	105235	105358	105450	105593	105635	105748	105915	106440	106906	107255	107564
2023	102256	102348	102396	102447	102610	102696	102772	103096	103622	104078	104576	104910
2022	99788	99815	100034	100127	99963	99900	100024	100126	100703	101105	101543	101947
2021	99161	99055	99002	98924	98736	98564	98508	98633	98522	99273	99539	99720
2020	98194	98163	98170	98097	98095	98089	98125	98131	98015	98717	99037	99200

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČMSCH, s.r.o. (2026)

2 https://www.google.com/maps/@50.088984,14.2959902,12z?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI2MDMxMS4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Z dostupných statistických údajů z roku 2020 pocházející od České jezdecké federace je zřejmé, že se zájem o jezdectví meziročně zvyšuje mezi 6–15 % v průměru o 10 %, přičemž v důsledku epidemie COVID-19 se propadl cca o 1 %, viz Obrázek 9. Na základě Jezdeckého informačního systému ČJF je v současnosti v České republice registrovaných přes 30 000 jezdců. Tabulka 8 vykazuje záznamy k roku 2020 o počtech aktivních subjektů registrovaných u ČJF, licence, počty instruktorů a aktivních sportovců.

Obrázek 9 Počty aktivních sportovců v letech 2016 - 2020



Zdroj: Česká jezdecká federace (2020)

Tabulka 8 Počty subjektů registrovaných u České jezdecké federace k roku 2020

Počet aktivních subjektů	1 610
Počet členů ČJF	18 246
Počet licencí jezdců do 18 let	1 828
Počet licencí jezdců nad 18 let	6 324
Počet licencí koní	8 493
Aktivní instruktor	1 286
Aktivní trenér II.	397
Aktivní trenér I.	2
Aktivní sportovci	6 406
- Oficiální	5 337
- Hobby	1 069
Aktivní sportovci v soutěžích	7 640

Zdroj: Vlastní zpracování dle České jezdecké federace (2020)

4.5.1 Analýza makrookolí

Pro analýzu makrookolí je využita metoda PESTEL.

Politické faktory

V rámci analýzy politických faktorů v roce 2026 vystupují do popředí zásadní vnější determinanty, které skrze vládní priority a výkon státní moci formují aktuální podnikatelské prostředí, přičemž mezi dominantní prvky patří zejména dotační politika, stabilita daňového systému a cílená podpora digitalizace. Klíčovou roli v oblasti subvencí hraje Státní zemědělský intervenční fond (SZIF), který v souladu se Strategickým plánem SZP akcentuje diverzifikaci zemědělských subjektů a rozvoj venkovské infrastruktury, což pro podnikatele v tomto segmentu otevírá možnost čerpat dotace na technologické vybavení prodejen až do výše 50 % způsobilých nákladů za předpokladu, že obchodní činnost prokazatelně přispívá k rozvoji lokality. Na tyto aktivity navazuje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2024), které v rámci snahy o plošnou modernizaci vyčlenilo v dotačním programu alokaci ve výši 1 miliardy korun určenou výhradně na digitalizaci malých a středních podniků, což představuje strategickou příležitost pro zefektivnění prodejních procesů i rozvoj e-commerce platforem.

Determinujícím faktorem zůstává rovněž stabilita daňového systému a konkrétní nastavení sazeb DPH, které se od 1. ledna 2024 řídí pravidly vládního konsolidačního balíčku, přičemž podle odborných výkladů na portálu 22HLAV (2023) sem spadá krmivo pro koně do snížené 12% sazby daně, zatímco jezdecké potřeby a ostatní vybavení podléhají základní 21% sazbě. Tato daňová diferenciace přímo vstupuje do cenotvorby a zásadně ovlivňuje celkovou konkurenceschopnost podniku na maloobchodním trhu. Jelikož významná část prémiového jezdeckého sortimentu pochází z importu, nabývají na důležitosti mezinárodní obchodní vztahy a politické dohody upravující celní poplatky se zeměmi mimo Evropskou unii, zejména s Velkou Británií, Indií nebo USA, kdy politická stabilita v těchto exportních regionech spolu s bezpečností obchodních tras bezprostředně určuje spolehlivost dodavatelských řetězců a stabilitu nákupních cen.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí v roce 2026 zásadně formuje stabilitu a budoucí profitabilitu nově vznikající prodejny, přičemž jakožto přeprodejce, je podnik přímo závislý na

efektivním řízení obchodních marží, predikci cenových výkyvů u dodavatelů a kupní síle cílových segmentů zákazníků.

Vzhledem k tomu, že jezdecký sport a chov koní patří mezi finančně nejnáročnější volnočasové aktivity, je poptávka v tomto odvětví vysoce senzitivní na výši disponibilního důchodu domácností v regionu. V období současné ekonomické stability, která je charakterizována udržitelným růstem HDP, vysokou zaměstnaností a předvídatelnou inflací, lze očekávat nárůst prodejů zejména v segmentu prémiového vybavení, jako je značkové oblečení či sedla, zatímco v případném období recese se spotřebitelské chování orientuje primárně na nezbytné a cenově dostupné položky v podobě základních krmiv. Podnik na tento faktor reaguje strategií diverzifikovaného sortimentu, který zahrnuje jak prémiové značky, tak ekonomickou produktovou řadu, přičemž do cenotvorby musí promítat rozdílné sazby daně z přidané hodnoty. U krmiv a potravinových doplňků pro zvířata se uplatňuje snížená sazba DPH ve výši 12 %, což podporuje dostupnost těchto základních potřeb, zatímco jezdecké vybavení, oblečení a doplňky spadají do základní sazby DPH ve výši 21 %, což zvyšuje konečnou prodejní cenu pro neplátce daně.

Dle údajů ČSÚ dosahovala průměrná roční míra inflace v roce 2025 hodnoty 2,5 % a k lednu 2026 klesla meziroční míra inflace na 1,6 %, což je pod cílovou dvouprocentní hranicí ČNB a tato data indikují, že ekonomické prostředí v České republice je aktuálně stabilní a nevykazuje rizika náhlých propadů reálných mezd spotřebitelů. Přestože podnik krmiva sám neprodukuje, je nepřímo ovlivňován inflací v agrárním sektoru, kde je nutné zohlednit především růst cen vstupů u výrobců v podobě energií a hnojiv. Podle statistik ČSÚ stouply ceny zemědělských výrobců v dubnu 2025 meziročně o 8,2 %, zatímco ceny energií zaznamenaly pokles o 2,6 %, což naznačuje, že ačkoliv provozní náklady na energie klesají, nákupní ceny samotných komodit vykazují rostoucí trend vytvářející tlak na snižování obchodní marže. Další významnou nákladovou položku představuje logistika, kde ceny pohonných hmot pohybující se na počátku roku 2026 kolem 33 Kč/l přímo ovlivňují náklady na závoz zboží od externích dodavatelů.

Vzhledem k tomu, že značná část jezdeckého sortimentu pochází z dovozu, hraje významnou roli také devizový trh, jehož aktuální informace jsou k dispozici na webu České národní banky. Kurzy spolu s průměrnými úrokovými sazbami u půjček, které jsou dle ČNB (2026) kolem 5 % klíčové pro kalkulaci nákladů na pořízení úvodních skladových zásob a celkovou finanční náročnost provozu obchodu.

Sociální faktory

Sociální faktory charakterizují profil zákazníka a určují trendy, které produkty budou nejprodávanější. Podle výzkumu organizace British Equestrian (2025), generuje jezdectví roční společenskou hodnotu přesahující 1,2 miliardy liber. Pro obchod s jezdeckými potřebami je zásadní, že koně jsou stále častěji vnímáni jako partneři pro psychickou rekultivaci a osobní rozvoj, což vede k ochotě majitelů investovat do produktů, které podporují welfare zvířete a zvyšují kvalitu společně tráveného času. Kůň je vnímán jako člen rodiny a například rodiče vnímají výdaje na jezdecké vybavení a kvalitní krmiva jako investici do zdravého vývoje svých dětí. V neposlední řadě tento socioekonomický trend potvrzuje, že jezdecký sport přestává být vnímán jako výhradně elitní aktivita a stává se dostupným nástrojem pro zvyšování veřejného zdraví a sociální pohody, což pro nově vznikající obchod představuje stabilní a společensky ukotvené tržní prostředí.

Technologické faktory

Technologické faktory v kontextu budované obchodní jednotky neovlivňují primárně výrobní proces, nýbrž se zaměřují na komplexní optimalizaci prodejních operací a zefektivnění komunikace s cílovými zákazníky. Pro efektivní řízení provozovny disponující širokým a různorodým sortimentem je naprosto klíčovým prvkem implementace pokročilého ERP systému plně integrovaného s technologiemi EAN čteček, což v praxi umožňuje v reálném čase precizně monitorovat obrátkovost zásob a automatizovat kontrolní mechanismy, jako je včasné systémové upozornění na blížící se datum expirace u krmiv a doplňků stravy, čímž dochází k výrazné minimalizaci ekonomických ztrát vznikajících z nezbytných odpisů zboží. Další významnou technologickou rovinu představuje strategie tzv. omnichannel marketingu definována Adobe for Business (2025), která integruje veškeré komunikační a prodejní kanály do jednoho synergického celku, díky čemuž může zákazník realizovat nákupní proces nelineárně, například výběrem zboží v digitálním rozhraní a jeho následným fyzickým vyzvednutím v prodejně v rámci areálu. V rovině produktových inovací hraje roli sledování progresivních technologií zpracování krmiv, které zvyšují jejich nutriční hodnotu a stravitelnost pro koně, a stejně tak vývoj v oblasti technických materiálů pro výrobu jezdeckého vybavení, které zajišťují vyšší odolnost a komfort. Kontinuální monitoring těchto technologických trendů a následná pravidelná aktualizace sortimentu v souladu s

aktuálním stupněm vývoje je pro podnik nezbytným předpokladem pro udržení vysoké konkurenceschopnosti a naplnění očekávání moderního spotřebitele.

Ekologické a environmentální faktory

Ekologické a environmentální faktory představují v roce 2026 zásadní vnější vliv, který přímo formuje provozní strategii i tržní reputaci nově vznikajícího obchodu. Vzhledem k tomu, že provoz prodejny s jezdeckými potřebami a krmivy přirozeně generuje značné množství obalových materiálů, jako jsou LDPE pytle od krmných směsí, papírové kartony či přepravní fólie, musí se podnik v rámci své environmentální odpovědnosti aktivně zaměřit na minimalizaci produkce odpadu a striktní využívání udržitelných či recyklovaných materiálů. Postoj k těmto faktorům v současnosti silně determinuje vnímání značky ze strany zákazníků, kteří stále častěji vyžadují etický přístup a redukci nadměrné konzumace energií v rámci celého dodavatelského řetězce. Na trhu s jezdeckými potřebami lze pozorovat dynamicky rostoucí poptávku po udržitelném sortimentu, zahrnujícím například ekologicky šetrnou kosmetiku pro koně bez obsahu mikroplastů nebo vybavení vyrobené z recyklovaných technických tkanin, přičemž strategické zařazení těchto produktů do nabídky umožňuje podniku dosáhnout významné konkurenční výhody a jasného odlišení od běžných retailových řetězců. Implementace principů cirkulární ekonomiky a důraz na udržitelnost se tak stávají nejen nástrojem pro naplnění environmentálních standardů, ale také klíčovým prvkem moderního marketingu, který posiluje loajalitu environmentálně smýšlející klientely v rámci jezdeckého areálu i mimo něj.

Legislativní a právní faktory

Legislativní a právní rámec pro rok 2026 představuje pro nově vznikající prodejnu v areálu stájí komplexní soubor povinností, které se striktně dělí podle povahy nabízeného sortimentu na regulaci prodeje spotřebního zboží a specifický režim pro nakládání s krmivy. Jelikož podnik vystupuje jako distributor produktů od externích dodavatelů, klíčové faktory se soustředí na striktní dodržování pravidel volného oběhu zboží, dovozních podmínek a vysoké úrovně ochrany spotřebitele, což primárně definuje zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

V oblasti prodeje krmiv a doplňků stravy je nezbytné postupovat podle zákona č. 91/1996 Sb., o krmivech, a souvisejících evropských předpisů, zejména Nařízení EP a

Rady (ES) č. 767/2009 o uvádění krmiv na trh a jejich používání. Přestože podnik krmivo sám nevyrábí, jako subjekt uvádějící krmiva do oběhu má povinnost registrace v registru krmivářských podniků u Ústředního kontrolního a zkušebního ústavu zemědělského (ÚKZÚZ). Tato registrace s sebou nese striktní požadavek na zajištění sledovatelnosti v souladu s Nařízením EP a Rady (ES) č. 178/2002, což znamená, že podnik musí vést přesnou evidenci o původu každé šarže a jejím dalším pohybu, zejména u hromadných objednávek pro jiné stáje.

U jezdeckého vybavení, které plní ochrannou funkci, jako jsou jezdecké přilby či bezpečnostní vesty, je kladen zásadní důraz na certifikaci shody s aktuálními evropskými technickými normám, jako je například EN 13158 pro ochranné oděvy. Prodejce nese plnou odpovědnost za to, že tyto produkty jsou opatřeny značkou CE a českým návodem k použití, což je nezbytnou podmínkou pro legální prodej bezpečnostních prvků na trhu EU.

Samotný provoz kamenné prodejny podléhá zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v rámci volné živnosti a vyžaduje splnění norem zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, zejména v oblasti organizace směn, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany prodejních prostor. Provozovna musí rovněž respektovat místní vyhlášky o otevírací době a plnit přísné hygienické standardy pro skladování krmiv, aby byla zajištěna jejich zdravotní nezávadnost a ochrana před kontaminací či škůdci, což je předmětem pravidelných kontrol ze strany Státní veterinární správy (SVS).

Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí je prováděna za pomoci Porterova modelu pěti sil a popsána v následující Tabulce 9:

Tabulka 9 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil	Intenzita	Popis a dopad na podnik
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	Vysoká	Na trhu se vyskytují velké řetězce a silné e-shopy. Konkurenční výhodou podniku je jeho strategické umístění přímo v areálu stájí a odborné poradenství.
Hrozba nových konkurentů	Nízká	Vstup na trh vyžaduje značný kapitál a specifické know-how. V rámci stájí existuje přirozená bariéra, protože prostor neumožní vznik konkurenční prodejny v bezprostřední blízkosti.
Vyjednávací síla dodavatelů	Střední	Vysoká síla dodavatelů globálních značek, dané ceny bez velkých možností zajištění lepších podmínek. U objemového krmiva je možné využití lokálních vazeb a dlouhodobých smluv k zajištění lepších podmínek.
Vyjednávací síla kupujících	Střední	Zákazníci mají malou vyjednávací sílu především z důvodu lokality prodejny. Zákazníci e-shopu mají vyjednávací sílu vysokou, protože mají možnost srovnání cen online. Podnik by měl budovat věrnostní program.
Hrozba substitutů	Nízká až střední	Hlavním možným substitutem je bazarové zboží. Podnik musí kontrolovat nabídku nového zboží, záruky, možnosti vyzkoušení v areálu a odborné poradenství.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza zákazníků

Zákaznické portfolio nově vznikajícího obchodu lze na základě nákupních motivací a geografické dostupnosti segmentovat do tří hlavních skupin, z nichž každá vyžaduje specifický přístup v rámci marketingové komunikace.

Klíčovým segmentem jsou majitelé koní, kteří mají svá zvířata ustájená přímo v areálu stájí. Tito zákazníci vykazují vysokou míru loajality a při nákupu krmiv i doplňků preferují maximální komfort a úsporu času. Hlavním motivačním faktorem je pro ně okamžitá dostupnost produktů přímo v místě ustájení, čímž eliminují nutnost řešit vlastní dopravu nebo čekání na doručení zásilek kurýrní službou. Rozhodující je pro ně také vysoká míra důvěry v prodejce, který jejich koně osobně zná, což jim poskytuje jistotu nákupu prověřené kvality.

Druhou významnou skupinu tvoří chovatelé a jezdci z okolních stájí a jezdeckých klubů v regionu. Tito zákazníci využívají prodejnu primárně kvůli její dobré lokální dostupnosti a možnosti fyzického kontaktu se zbožím. Na rozdíl od anonymního nákupu v e-shopech oceňují možnost si doplňky a jezdecké vybavení osobně prohlédnout a vyzkoušet, čímž předcházejí riziku spojenému s objednávkou nevhodné velikosti či nekvalitního materiálu z internetu. Tento segment je citlivější na šíři sortimentu a odbornost poradenství, které kamenná prodejna v areálu nabízí jako svou přidanou hodnotu.

Poslední skupinou jsou online zákazníci, kteří k nákupu využívají e-shop podniku. Tento segment se vyznačuje vysokou mírou informovanosti a nákupní proces zahajuje podrobným průzkumem online katalogu a parametrů nabízených produktů. Přestože tato

skupina postrádá přímou vazbu na fyzický areál, představuje pro podnik důležitý nástroj pro rozšíření tržního zásahu mimo region. Pro tento segment je klíčová přehlednost digitálního rozhraní, rychlost expedice a transparentní komunikace skladových zásob, které jsou díky propojení s prodejnou v areálu ihned k dispozici.

Analýza konkurence

Pro účely analýzy konkurenčního prostředí byly zvoleny subjekty v okruhu do 50 km od areálu Stáje Forte Svárov, což pokrývá strategické oblasti Kladenska, Berounska a širšího okolí Prahy. Tato vzdálenost je definována jako maximální časově akceptovatelný dojezd pro segment zákazníků, kteří preferují osobní nákup, odborné poradenství a možnost fyzického vyzkoušení zboží. Hlavními kritérii pro komparaci a hodnocení vybraných prodejen jsou geografická vzdálenost a dostupnost, šíře a hloubka nabízeného sortimentu a úroveň odborného poradenství včetně doplňkových služeb.

Pro zajištění přehlednosti a objektivity výsledků byla sestavena srovnávací Tabulka 10, která hodnotí klíčové parametry dominantních prodejen v bezprostředním dosahu podniku.

Tabulka 10 Konkurenti

Konkurent	Vzdálenost	Sortiment	Dostupnost	Poradenství
Equiservis, spol. s r.o.	8.5 km	Komplexní	Vysoká	Velmi vysoké
PINTO sedlářství.	26.6 km	Specializovaný	Střední	Vysoké
Decathlon	22 km	Komplexní	Vysoká	Střední
Stáje Forte Svárov	0 km	Komplexní	Okamžitá	Velmi vysoké

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené komparace vyplývá, že nejvýznamnější přímou konkurenci představuje společnost Equiservis, spol. s r.o., která je díky své pozici největšího prodejce jezdeckých potřeb v České republice schopna nabídnout ucelený sortiment od základních krmiv až po prémiové vybavení. Tento subjekt oslovuje široké spektrum zákazníků nabídkou luxusních i ekonomických produktových řad a disponuje vysoce profesionálním poradenským zázemím. Vzhledem k malé vzdálenosti od Svárova (8,5 km) představuje pro nově vznikající prodejnu hlavní tržní výzvu.

Dalším identifikovaným konkurentem je PINTO sedlářství, jehož působnost je však úzce specializovaná na prodej jezdeckého vybavení a doplňků, přičemž oblast výživy a

krmiv zcela vynechává. V tomto ohledu představuje pro podnik spíše konkurenci v segmentu koženého zboží a specifického vybavení pro koně.

Významnou pozici na trhu zaujímá také řetězec Decathlon, který díky své agresivní cenové politice dominuje především v segmentu začínajících jezdců a hobby jezdců, pro něž je rozhodujícím faktorem nízká pořizovací cena. Decathlon však nenabízí specializovaná krmiva a postrádá hlubší odborné poradenství zaměřené na individuální potřeby konkrétního koně, což vytváří prostor pro konkurenční výhodu podniku Stáje Forte Svárov, založenou na osobním přístupu a okamžité dostupnosti přímo v místě ustájení.

Analýza vnitřního okolí

Vnitřní prostředí prodejny v areálu Stáje Forte Svárov je determinováno úzkým propojením obchodní činnosti se stávajícím provozem jezdeckého centra a stájí. Toto hodnocení definuje základní rámec pro hodnocení interní kapacity.

Fyzické a materiální zdroje

Klíčovým vnitřním aktivem podniku je jeho strategická poloha přímo v centru stájí a jezdeckého areálu, což zajišťuje bezprostřední kontakt s cílovou skupinou zákazníků. Fyzické zázemí prodejny tvoří aktuálně rekonstruované prostory, které jsou adaptovány tak, aby plně vyhovovaly specifickým požadavkům provozu. Tato modernizace je zaměřena na vytvoření optimálních podmínek pro skladování krmných směsí a doplňků, zejména s ohledem na udržení stabilní vlhkosti a teploty, což je nezbytné pro zachování deklarované kvality produktů.

Zároveň jsou prostory koncipovány tak, aby umožňovaly efektivní logistiku – od příjmu zboží přes bezpečné skladování až po pohodlnou expedici a nakládku objemných pytlů krmiva přímo do vozidel zákazníků. Tato rekonstrukce představuje významnou investici do vnitřní infrastruktury, která podniku umožní splnit přísné hygienické a provozní normy kladené na prodejce krmiv v roce 2026.

Lidské zdroje a odborné know-how

Lidský kapitál představuje nejdůležitější konkurenční výhodu podniku. Personál prodejny je tvořen aktivními jezdci a ošetřovateli, kteří disponují hlubokou odbornou znalostí problematiky výživy a welfare koní. Tato expertíza umožňuje poskytovat vysoce personalizované poradenství, které u velkých retailových řetězců chybí. Slabou stránkou v

oblasti lidských zdrojů může být časová vytíženost personálu, který často kombinuje obsluhu prodejny s prací u koní, což vyžaduje precizní plánování směn v souladu se zákoníkem práce.

Finanční zdroje

Finanční stabilita prodejny je v počáteční fázi zajištěna z vlastních zdrojů majitele a z cashflow generovaného stávajícím provozem ustájení. Tento model snižuje závislost na externím financování a úrokovém zatížení, které se v roce 2026 pohybuje kolem 5 %. Hlavní finanční výzvou je optimalizace oběžného kapitálu vázaného v zásobách, zejména u drahého jezdeckého vybavení s delší dobou obratu, aby nebyla ohrožena likvidita celého areálu.

Nehmotné zdroje a image podniku

Nehmotná aktiva jsou reprezentována především dobrým jménem (goodwill) Stájí Forte Svárov v regionu. Budovaná značka evokuje kvalitu, odbornost a lásku ke koním, což automaticky přenáší důvěru zákazníků i na nově otevřenou prodejnu. Do nehmotných zdrojů patří také registrovaná klientská databáze stávajících jezdců a majitelů koní, která umožňuje efektivní cílení marketingových kampaní s nulovými náklady na akvizici v rámci interního segmentu.

4.6 Marketingová a obchodní strategie

Produkt (product)

Produktové portfolio podniku je strukturováno do dvou komplementárních linií, které pokrývají základní i nadstavbové potřeby chovatelů. První linii tvoří krmné směsi a doplňky výživy, které představují stabilní objemovou složku prodeje. Druhou linii definuje selektivní jezdecké vybavení, u něhož je kladen důraz na funkčnost a kvalitu materiálů.

Hlavním prvkem diferenciace a klíčovou přidanou hodnotou je koncept „Garance kvality pro Svárov“. Tato strategie vychází z předpokladu, že veškerý nabízený sortiment je v areálu aktivně využíván a testován v reálných provozních podmínkách. Zákazník tak nezískává pouze fyzický produkt, ale i potvrzení jeho funkčnosti a vhodnosti pro konkrétní potřeby koní.

Nedílnou součástí produktové nabídky je odborné poradenství. Prodejní proces není omezen na pouhou transakci, ale zahrnuje expertní asistenci při výběru krmných dávek či pasování vybavení. Tato služba zvyšuje užitnou hodnotu produktu a výrazně posiluje bariéru vůči konkurenci z řad e-shopů, které osobní a místně specifické poradenství nedokážou nabídnout.

Cena (price)

Zvolená cenová politika podniku je definována jako hodnotově orientovaná strategie, která reflektuje specifické potřeby jednotlivých zákaznických segmentů. Ceny nejsou stanovovány pouze na základě nákladů, ale primárně podle vnímané hodnoty a úspory času, kterou služba zákazníkovi přináší.

Pro interní klientelu je uplatňována strategie prémiové ceny. Vyšší cenová hladina je zdůvodněna nadstandardním komfortem, nulovými náklady na dopravu a okamžitou dostupností produktů přímo v místě ustájení koně. Zákazník v tomto případě platí za eliminaci logistických komplikací a garantovanou kvalitu podloženou odborným poradenstvím personálu areálu.

V rámci digitálního prodeje a akvizice zákazníků z okolních stájí je volena konkurenceschopná cenová strategie. Cílem je minimalizovat bariéru pro první nákup a vyrovnat se cenám dominantních hráčů na trhu. Tento přístup je podpořen propracovaným věrnostním programem, který motivuje k opakovaným nákupům a buduje dlouhodobý vztah s externími chovateli skrze objemové slevy či bonusové body

Distribuce (place)

Primárním distribučním uzlem podniku je kamenná provozovna situovaná přímo v areálu stájí, která plní funkci hlavního kontaktního místa pro fyzický prodej a odborné poradenství. Tato kamenná prodejna je v rámci omnichannel strategie doplněna vlastním e-shopem, který rozšiřuje tržní dosah podniku mimo areál.

Klíčovým prvkem distribuce je model Click & Collect (on-line objednávka s osobním odběrem), který pro zákazníky představuje významné zvýšení komfortu. Tento systém efektivně eliminuje náklady na přepravu a čekací doby na kurýrní služby, což je kritické zejména u objemných komodit, jako jsou krmiva a podestýlky.

Vedle osobního odběru strategie počítá s vlastní logistickou službou rozvozu. Tato doplňková služba je zaměřena na obsluhu okolních stájí v definovaném regionu, čímž

podnik aktivně reaguje na poptávku chovatelů po pravidelném a spolehlivém zásobování krmivy bez nutnosti vlastní dopravy. Kombinace těchto kanálů zajišťuje vysokou flexibilitu a dostupnost sortimentu pro všechny identifikované segmenty zákazníků.

Propagace (promotion)

Marketingová komunikace podniku využívá hybridní model propojující lokální komunitní marketing s digitální prezentací. Cílem je maximální propojení mezi fyzickým prostorem areálu a online prostředím.

V rámci areálu Stáje Forte Svárov probíhá oslovení zákazníků prostřednictvím informačních nástěnek, tematických akcí pro jezdce a distribuce propagačních materiálů návštěvníkům. Tato forma marketingu buduje důvěru a umožňuje přímou interakci s cílovou skupinou přímo v místě spotřeby.

Online strategie se opírá o webové stránky a sociální sítě, jako je Instagram, TikTok či Facebook. Tyto kanály neslouží pouze k propagaci výuky jezdectví, ale fungují jako nástroj obsahového marketingu pro prodej vybavení a krmiv. Propojením edukativního obsahu s komerční nabídkou dochází k efektivnímu oslovení jezdců i chovatelů v digitálním prostoru.

Obchodní strategie podniku se zaměřuje na vytvoření udržitelného a ziskového modelu, který maximálně využívá vzájemné provázanosti mezi jezdeckým areálem a prodejnou. Cílem není pouze jednorázový prodej, ale vybudování komplexního ekosystému služeb, který posiluje loajalitu zákazníků a zvyšuje jejich retenci v místě prodeje. Prodejna strategicky využívá přirozené koncentrace cílové skupiny v areálu stájí, což umožňuje operativně reagovat na specifické potřeby klientů v reálném čase.

Obchodní model se tak transformuje z pasivního prodeje zboží směrem k aktivnímu poradenství. Tato personalizace, opřená o detailní znalost konkrétních koní v areálu, generuje vysokou přidanou hodnotu a buduje dlouhodobou vazbu se zákazníkem skrze nadstandardní uživatelský komfort a odbornou expertízu.

4.7 Realizační a operační plán

Tento plán definuje technické a personální parametry nezbytné pro zahájení provozu prodejny v areálu Stáje Forte Svárov v horizontu šesti měsíců, jelikož je nutné získat

všechna potřebná povolení a projetí inspekcemi, včetně zařízení prodejny a komunikace s dodavateli a producenty sortimentu.

Časový harmonogram realizace

Realizační fáze projektu je rozvržena do šestiměsíčního cyklu, který v sobě integruje technickou přípravu prostor, legislativní procesy a strategické budování dodavatelských řetězců. Časový rámec je stanoven v souladu se zákonnými lhůtami podle zákona č. 500/2004 Sb., správního řádu, který standardně stanovuje 30 dnů na vyjádření dotčených orgánů, a na technologické postupy stavebních prací. Hlavním kritickým faktorem úspěchu je paralelní vedení administrativních úkonů a fyzické rekonstrukce, čímž je zajištěno, že objekt získá veškerá povolení v nejkratším možném termínu po dokončení stavebních úprav, v souladu se Stavebním zákonem č. 283/2021 Sb.

V prvním a druhém měsíci je prioritou zahájení legislativního procesu změny účelu užívání stavby a realizace hrubých stavebních prací. Na základě správního řádu jsou podány žádosti o vyjádření k dotčeným orgánům, zejména k Hasičskému záchrannému sboru (HZS) pro posouzení požární bezpečnosti dle zákona č. 133/1985 Sb. a Krajské hygienické stanici (KHS). Souběžně probíhá v objektu pokládka nové betonové podlahy. Časová dotace dvou měsíců reflektuje technologickou normu pro zrání betonu (standardně 28 dní dle norem ČSN) a lhůty úřadů pro vydání závazných stanovisek. V této fázi rovněž začíná vyjednávání s producenty krmiv a dodavateli jezdeckého vybavení, kde jsou definovány velkoobchodní podmínky a logistické parametry závozů.

Třetí a čtvrtý měsíc tvoří fázi technického zajištění a sektorové regulace. Po dokončení stavebních úprav jsou realizovány revizní zkoušky elektroinstalace a vodovodní sítě dle vyhlášky č. 268/2009 Sb., které jsou nezbytným podkladem pro budoucí kolaudaci. Interiér je osazován regálovými systémy splňujícími normy pro skladování těžkých břemen. Zásadním krokem v tomto období je registrace podniku u Ústředního kontrolního a zkušebního ústavu zemědělského (ÚKZÚZ), která je povinná pro všechny distributory krmiv dle zákona č. 91/1996 Sb. V uvedeném období probíhá nábor zaměstnance v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, včetně realizace povinných školení BOZP a PO a odborného zaškolení na specifický sortiment prodejny.

Pátý a šestý měsíc jsou zaměřeny na finální administrativní schválení a náběh obchodních aktivit. Po obdržení souhlasných stanovisek dotčených orgánů je podána žádost o finální kontrolní prohlídku stavby stavebním úřadem. V mezičase probíhá

implementace a testování ERP systému, skladového softwaru, integrovaného s e-shopem, což vychází z technických standardů pro digitální prodej a zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Poslední měsíc je věnován naskladnění sortimentu, verifikaci logistických tras pro rozvoz krmiv a spuštění marketingové kampaně. Celý proces vrcholí oficiálním otevřením prodejny, které je právně i technicky podloženo všemi nezbytnými revizemi a povoleními, což minimalizuje provozní rizika podniku.

Vybavení a technologie

Technické zajištění podniku je navrženo tak, aby reflektovalo duální charakter sortimentu, tedy kombinaci objemných, těžkých krmiv a selektivního jezdeckého vybavení. Strategie vybavení sází na maximální využití stávajících prostředků areálu, čímž dochází k výrazné úspoře počátečních investičních nákladů.

Základem interiérového vybavení jsou regálové systémy s vysokou nosností, které jsou nezbytné pro bezpečné uskladnění pytlovaných krmiv a doplňků výživy. Prodejní plocha je dále vybavena specializovanými stojany na jezdecké vybavení, které umožňují přehlednou prezentaci produktů a jejich snadné vyzkoušení. Pro manipulaci se zbožím v rámci prodejny a skladu je využívána lehká manipulační technika, konkrétně rudly a paletové vozíky, které zajišťují plynulý přesun zásob od vykládky k regálům.

Klíčovou konkurenční výhodu představuje integrace těžké techniky areálu Stáje Forte do obchodních procesů. Pro vykládku kamionových závozů krmiv a manipulaci s velkoobjemovými vaky je využíván traktor s čelním nakladačem. Tento stroj umožňuje efektivní naskladňování bez nutnosti investovat do drahého vysokozdvižného vozíku. Pro potřeby externí obchodní strategie, konkrétně pro rozvoz krmiv a vybavení k zákazníkům v okolí, je vyčleněno dodávkové vozidlo, které tvoří základ vlastní distribuční sítě podniku.

Z hlediska softwaru je provoz postaven na integrovaném ERP systému. ERP systém, dle SAP.com (2026), je integrovaný informační systém umožňující organizacím efektivní řízení a koordinaci hlavních podnikových procesů, zejména v oblasti financí, personalistiky, výroby, dodavatelského řetězce, prodeje a nákupu. Systém zároveň poskytuje jednotný pohled na podnikové činnosti a slouží jako centralizovaný zdroj spolehlivých dat. Implementace tohoto systému umožňuje přesné sledování obrátkovosti zásob a zároveň zajišťuje automatizaci objednávkových procesů ve vztahu k dodavatelům. Administrativní zázemí je soustředěno v kanceláři provozovny, která je vybavena

odpovídající výpočetní technikou určenou pro správu digitálního marketingu, komunikaci s dodavateli a vedení ekonomické agendy podniku.

Personální zajištění

V počáteční fázi provozu je personální struktura podniku navržena jako minimalistická s cílem udržet nízké fixní náklady a zajistit vysokou míru odborné kompetence. Provoz je postaven na úzké spolupráci mezi majitelem a jedním kmenovým zaměstnancem, přičemž oba tvoří odborné jádro podniku, které je nezbytné pro budování důvěry u specifické klientely chovatelů a jezdců.

Majitel podniku zastává v rámci personální struktury klíčovou manažerskou a strategickou roli, která je zaměřena na dlouhodobou udržitelnost a růst obchodního záměru. Jeho činnost se primárně soustředí na řízení nákupních procesů a budování strategických vztahů s dodavateli. V rámci těchto kompetencí majitel vyjednává obchodní podmínky, jako jsou nákupní ceny a splatnosti, a pečlivě vybírá sortiment tak, aby odpovídal aktuální poptávce a trendům na trhu s krmivy a jezdeckým vybavením. Tato schopnost rychlé adaptace na tržní změny je považována za jednu z hlavních konkurenčních výhod podniku. V oblasti digitálního rozvoje a marketingu je majitel zodpovědný za tvorbu komunikační strategie a cenotvorbu v online prostředí. Zajišťuje pravidelnou aktualizaci e-shopu a správu sociálních sítí, které slouží jako primární nástroj pro interakci se zákazníky a budování komunity kolem areálu Stáje Forte Svárov. Digitální prezentace je úzce propojena se sledováním analytických dat, což umožňuje efektivní cílení marketingových výdajů. Nezbytnou součástí agendy majitele je rovněž komplexní finanční řízení. To zahrnuje kontinuální sledování peněžních toků (*cash flow*), kontrolu provozních nákladů a pravidelné vyhodnocování celkové ekonomické efektivity prodejny. Na základě přímého dohledu nad financemi je schopen včas identifikovat provozní rizika a optimalizovat investice do skladových zásob, což zajišťuje finanční stabilitu podniku i v období sezónních výkyvů, které jsou pro segment jezdectví typické.

Odborný zaměstnanec tvoří v rámci podniku klíčové rozhraní mezi firmou a koncovým zákazníkem, přičemž jeho role je zásadní pro budování loajality klientely. Jako hlavní kontakt se zákazníkem garantuje vysokou úroveň poskytovaných služeb a odborný přístup, který je v segmentu chovu koní a jezdectví vyžadován. Jeho hluboká znalost sortimentu umožňuje poskytovat relevantní poradenství, čímž naplňuje strategický pilíř podniku zaměřený na odbornost a kvalitu. V rámci každodenní operativy zaměstnanec

zajišťuje kompletní logistický řetězec na úrovni prodejny. To zahrnuje příjem zboží od dodavatelů, kontrolu dodacích listů a následné naskladňování produktů do regálových systémů. V rámci správy omnichannel prodeje zodpovídá za přijímání a expedici objednávek z e-shopu, čímž zajišťuje plynulý tok zboží k zákazníkovi. Tyto procesy jsou úzce propojeny s obsluhou pokladního systému a interního skladového softwaru, kde zaměstnanec zaznamenává veškeré pohyby zásob a prodeje v reálném čase. Kromě administrativních a logistických úkolů hraje zaměstnanec významnou roli v oblasti prodejního marketingu a vztahů s veřejností. Pečuje o estetický a přehledný vzhled prodejny, což přímo ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Zároveň udržuje kontinuální přímou komunikaci s klienty jezdeckého areálu, čímž získává cennou zpětnou vazbu, kterou následně předává majiteli pro další strategické plánování. Tento komplexní přístup k výkonu práce zajišťuje efektivní chod prodejny a vysoký standard zákaznické péče, který je pro konkurenceschopnost podniku ve Svárově nezbytný.

Dodavatelé

Efektivita operačního plánu je přímo závislá na stabilitě a kvalitě dodavatelského řetězce. Strategie výběru obchodních partnerů se opírá o diverzifikaci portfolia tak, aby podnik pokryl jak segment prémiových krmiv, tak ekonomicky dostupné varianty a technické jezdecké vybavení. Hlavním kritériem výběru je spolehlivost logistiky, certifikovaná kvalita produktů a ochota dodavatele k dlouhodobému partnerství, které umožňuje vyjednání objemových slev.

V rámci nákupního procesu jsou dodavatelé rozdělení do tří skupin na producenty krmiv, výrobce a distributory jezdeckého vybavení a regionální producenty.

Producenti krmiv

Výběr producentů krmiv se opírá o jejich schopnost dlouhodobě garantovat stabilní složení a deklarované nutriční hodnoty, což je pro zdraví a výkonnost koní klíčové. Logistika je postavena na modelu přímých závozů velkoobjemových paletových jednotek, čímž dochází k výrazné optimalizaci a minimalizaci jednotkových nákladů na dopravu. Portfolio je strategicky rozděleno na ekonomický segment, zastoupený značkami Energys, Fitmin, Nutri Horse a Mikrop, a prémiovou řadu pro náročné klienty se specifickými požadavky na výživu, kam řadíme značky Pavo, Höveler či Havens.

Výrobci a distributoři jezdeckého vybavení

Strategie výběru obchodních partnerů v segmentu jezdeckého vybavení je primárně determinována vysokou tržní prestiží a silným povědomím o značkách v rámci jezdecké komunity. Klíčovým kritériem pro navázání spolupráce je jejich schopnost kontinuálně inovovat produktové portfolio v souladu s aktuálními trendy a nabízet ucelené sezónní kolekce v širokém velikostním spektru. Pro náročnější zákazníky sledující módní trendy jsou zvoleny značky jako Eskadron či Pikeur. V oblasti ochranných prvků je kladen důraz na certifikovanou bezpečnost značek jako UVEX nebo Casco, které jsou zárukou technické vyspělosti a spolehlivosti. A pro zajištění maximální šíře sortimentu a rychlou dostupnost běžných potřeb jsou vybrány značky Waldhausen, HKM, Kingsland či Cassini.

Regionální producenti

Zajišťují čerstvá objemová krmiva, jako je seno, sláma, a základní obiloviny, oves či ječmen. Tato lokální spolupráce efektivně zkracuje dodavatelský řetězec, minimalizuje ekologickou stopu dopravy a garantuje zákazníkům transparentní původ i vysokou kvalitu komodit. Celý systém nákupu je digitálně monitorován a řízen na základě aktuální obrátkovosti zboží. Tento model umožňuje pružně doplňovat zásoby přesně podle reálné poptávky jezdeckého areálu i externích klientů, čímž předchází hromadění nadbytečných zásob, optimalizuje peněžní tok a zajišťuje, že nabízené krmivo je vždy čerstvé.

4.8 Finanční plán

Počáteční investice

Počáteční investice se odhadují na 782 700 Kč a jsou konkrétně rozepsané v Tabulce 11. Nejvýznamnější nákladovou položku rozpočtu představuje kompletní rekonstrukce stávajících prostor stodoly, jež si vyžádá investici ve výši průměrně 670 000 Kč. Stavební úpravy zahrnují zejména realizaci nové betonové podlahové konstrukce s integrovanou izolací, sanaci stěn a stropů, aplikaci vnitřních omítek a finální výmalbu. Součástí modernizace je dále instalace nových výplní otvorů, komplexní rekonstrukce elektroinstalace včetně osvětlovací techniky a osazení klimatizačních jednotek. Projekt rovněž počítá s vybudováním administrativního a sociálního zázemí pro zaměstnance a instalací vnitřních rozvodů vody.

Tato investice konkrétně zahrnuje jednu počítačovou sestavu sloužící jako hlavní pokladna a jednu počítačovou sestavu určenou pro administrativní činnost v kanceláři. Hardwarové vybavení dále doplňuje pokladní terminál, tiskárna účtenek, snímač čárových kódů, skener, tiskárna a wifi router. Samotné provozní licence k ERP systému a e-shopu jsou řešeny formou předplatného a spadají do běžných měsíčních nákladů.

Další klíčovou položkou je vnitřní vybavení samotné prodejny a skladu. Na pořízení zátěžových regálových systémů, prezentačních prvků a základní manipulační techniky. Mezi tyto položky se řadí regály, palety na krmivo, prodejní pult, vozíky a rudly. Na vnitřní vybavení je vyčleněn rozpočet ve výši 50 000 Kč.

Celý proces fyzické transformace prostor bude administrativně završen řízením o změně účelu užívání stavby. S tímto krokem je spojen rekolaudační poplatek, jehož výše dle platných sazebníků nepřesáhne částku 5 000 Kč, jak je popsáno na Dostupnyadvokat.cz (2025).

Tabulka 11 Soupis počátečních nákladů

Položka	Popis	Orientační cena
Betonová podlaha a izolace	Nová podlaha, izolace proti vlhkosti, pevný povrch pro pytle krmiva	200 000 Kč
Sanace stěn a stropu	Oprava zdiva, vyspravení, případně odvlhčení	80 000 Kč
Vnitřní omítka a výmalba	Omítky a nátěr interiéru	35 000 Kč
Elektroinstalace a osvětlení	Kompletní rozvody, zásuvky, LED osvětlení	100 000 Kč
Klimatizace a topení	Přímotopy nebo klimatizace s topením	80 000 Kč
Vybudování kanceláře	Příčka, dveře, základní vybavení	45 000 Kč
Sociální zařízení	WC + umyvadlo pro zaměstnance	75 000 Kč
Přívod vody	Rozvody vody a odpadu	55 000 Kč
Počítačové sestavy	Hlavní pokladna a kancelář	47 000 Kč
Pokladní terminál	Platební terminál na karty	2 500 Kč
Tiskárna účtenek	Pokladní tiskárna	2 000 Kč
Snímač čárových kódů	Čtečka kódů pro pokladnu	1 500 Kč
Skener	Dokumentový skener	2 000 Kč
Tiskárna	Kancelářská tiskárna	2 200 Kč
Wifi router	Internet pro terminál a pokladnu	1 000 Kč
Regály	20 kusů	35 000 Kč
Palety na krmivo	15 kusů	1 500 Kč
Prodejní pult	Pult pro obsluhu a pokladnu	10 000 Kč
Vozíky a rudly	2 kusy	3 000 Kč
Rekolaudační poplatek	Řízení o změně účelu užívání stavby	5 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní náklady

Fixní náklady jsou strategicky minimalizovány díky umístění ve vlastním areálu. Fixní měsíční náklady, tedy výdaje, které musí podnik hradit bez ohledu na objem prodeje, činí přibližně 76 200 Kč. Tato částka zahrnuje mzdové náklady na majitele a jednoho zaměstnance, zálohy energie, komplexní pojištění majetku a techniky, měsíční licence za

ERP systém a e-shop a provozní náklady na techniku a pohonné hmoty, konkrétněji rozepsané v následující Tabulce 12.

Tabulka 12 Fixní provozní náklady

Položka	Popis	Měsíční náklady
Základní mzda – majitel	15 000 Kč	20 070 Kč
Základní mzda – zaměstnanec	25 000 Kč	33 450 Kč
Zálohy na energie	Elektřina, topení, osvětlení, provoz	8 500 Kč
Pojištění	Pojištění budovy, vybavení a odpovědnosti	7 000 Kč
Software a ERP licence	Pokladní systém, skladové hospodářství	3 500 Kč
Pohonné hmoty	Dovoz krmiva, nákupy, rozvoz	2 000 Kč
Administrativa a internet	Internet, telefon, kancelářské potřeby	1 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Variabilní složku provozních výdajů tvoří primárně náklady na pořízení prodejního sortimentu, transakční poplatky za provoz platebního terminálu a výdaje na obalový materiál nezbytný pro expedici zboží. Provize za provoz terminálu jsou na základě provozovny Comgate (2026) 1–2 % z každé transakce. Pro dosažení maximální efektivity a eliminaci nadbytečných zásob vychází podnik při nastavování počátečních skladových kapacit z reálných biometrických dat a fyziologických potřeb zvířat ustájených přímo v areálu.

Dle standardů Humane World for Animals (2026) dosahuje průměrný dospělý kůň hmotnosti přibližně 450 kg. Při denní spotřebě objemového krmiva (sena) v rozmezí 1–2 % živé váhy představuje krmná dávka 4,5–9 kg na kus. kontextu areálu s kapacitou 20 koní vykazuje vnitřní poptávka stabilní hodnoty, což dokládá následující výpočet měsíční spotřeby: **20 koní x 30 dní x 7,5 kg = 4 500 kg**

Tento objem představuje 4 500 kg sena měsíčně, které tvoří garantovaný základ pro vnitřní odběr prodejny. Seno podnik produkuje z vedlejších činností stájí. Na tento základ následně navazuje variabilní složka prodeje doplňkových krmiv a jezdeckých potřeb, která je škálována podle aktuální poptávky externích zákazníků a e-shopu. Doplňková krmiva a pamlsky nejsou nezbytností, jejich odběr tedy odpovídá přibližně jednomu balení na měsíc na koně.

V průběhu úvodního čtvrtletí bude uplatňována diferencovaná nákupní strategie, která reflektuje obrátkovost jednotlivých typů zboží. U segmentu trvanlivého vybavení pro jezdce a koně podnik volí konzervativní přístup s udržením vzorkové zásoby v objemu 20 až 40 kusů. Přesná specifikace a případné rozšiřování tohoto sortimentu budou plynule

korigovány na základě reálné poptávky a preferencí chovatelů ustájených přímo v areálu, čímž se efektivně eliminuje riziko vzniku neprodejných zásob. U spotřebního zboží a produktů podléhajících častému opotřebení budou pořizovány v množství 50 až 80 kusů. Mezi tyto produkty se řadí jezdecké rukavice, čistící prostředky a sady na koně, repelenty, dezinfekční sprejem gely na klouby, veterinární obinadla, krémy na ošetření kopyt apod. viz Tabulka 13. Tyto náklady jsou odhadovány na 65 600 Kč.

Tímto rozložením bude prodejna od prvního dne schopna pokrýt každodenní provozní potřeby areálu, zatímco u kapitálově náročnějšího vybavení bude plnit roli vzorkovny s možností rychlého doobjednání. Obalový materiál je odhadován na 1 000 Kč a náklady na marketing 2 000 Kč. Celkem jsou odhadovány měsíční variabilní náklady na 68 600 Kč.

Tabulka 13 Variabilní náklady, první čtvrtletí provozu

Zboží	Měsíční náklady
Vybavení pro jezdce (biče, rajtky, helmy...)	20 000 Kč
Vybavení pro koně (ohlávky, vodítka...)	35 500 Kč
Čisticí sady a prostředky	2 600 Kč
Péče o kopyta a srst	3 000 Kč
Veterinární a zdrav. doplňky	2 500 Kč
Sezónní ochrana	2 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Způsob financování

Otevření prodejny bude financováno vlastními zdroji v hodnotě 300 000 Kč a zbytek bankovním úvěrem pro podnikatele od ČSOB. Podnikatel si zřídí půjčku v hodnotě 500 000 Kč na dobu 5 let. Výše měsíční splátky je 9 853 Kč s úrokovou sazbou 6,2 % p.a.

Cash flow

Cash flow je pro podnik tvořeno na 5 let, tedy do doby splacení bankovního úvěru. Cash flow je tvořeno ve třech variantách. Varianta pesimistická, optimistická a realistická. Konkrétněji rozepsané varianty prvního roku jsou k nahlédnutí v Příloze C.

Pesimistická varianta, viz Tabulka 14, finančního plánu vychází z předpokladu konzervativního, růstu tržeb, který je primárně závislý na stávající klientele areálu Stáje Forte Svárov a zákaznících z bezprostředního okolí. Tato varianta simuluje situaci, kdy

podnik nevyužívá agresivní marketingové nástroje a spoléhá na lokální poptávku a doporučení. Celkové tržby v prvním roce dosahují 2 314 776 Kč, přičemž v náběhové fázi byl reflektován meziměsíční nárůst v rozmezí 2–5 %. V následujících letech se počítá s meziročním zvýšením tržeb o 5–10 %, což v sobě zahrnuje jak mírný nárůst objemu prodejů, tak predikovanou míru inflace ve výši 2,5 %.

Tabulka 14 Cash flow – pesimistická varianta

Pesimistická varianta	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Tržby celkem	2,314,776 Kč	2,488,384 Kč	2,675,013 Kč	2,875,639 Kč	3,091,312 Kč
Náklady celkem	1,853,676 Kč	1,900,018 Kč	1,947,518 Kč	1,996,206 Kč	2,046,111 Kč
Splátka úvěru	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč
Zisk	342,864 Kč	470,130 Kč	609,259 Kč	761,197 Kč	926,965 Kč
Kumulované Cash Flow	360,164 Kč	830,294 Kč	1,439,553 Kč	2,200,750 Kč	3,127,715 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistická varianta předpokládá, že podnik naplno využije svůj potenciál hned od začátku. Předpokládá se v ní úspěšnější marketingová kampaň, rychlejší adopci e-shopu a vyšší průměrnou útratu na zákazníka. V tomto modelu se počítá s meziročním nárůstem objemu prodejů o 15 % a meziroční inflací 2.5 %. Variabilní náklady rostou úměrně s objemem prodejů, zatímco fixní náklady rostou pouze o inflaci. Předpokládáné cash flow je znázorněno v následující Tabulce 15.

Tabulka 15 Cash flow – optimistická varianta

Optimistická varianta	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Tržby celkem	2,777,731 Kč	3,263,834 Kč	3,835,005 Kč	4,506,131 Kč	5,294,704 Kč
Náklady celkem	2,041,240 Kč	2,248,115 Kč	2,483,145 Kč	2,750,339 Kč	3,304,312 Kč
Splátka úvěru	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč
Zisk	618,255 Kč	897,483 Kč	1,233,624 Kč	1,637,556 Kč	1,872,156 Kč
Kumulované Cash Flow	635,555 Kč	1,533,038 Kč	2,766,662 Kč	4,404,218 Kč	6,276,374 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Realistická varianta předpokládá stabilizaci obchodu během prvního roku provozu, zisk stálé klientely nejen v rámci zákazníků stájí a objem prodeje poroste meziročně o 12.5 % včetně započítané 2.5% meziroční inflace, viz Tabulka 16.

Tabulka 16 Cash flow – Realistická varianta

Realistická varianta	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Tržby celkem	2,546,254 Kč	2,864,536 Kč	3,222,603 Kč	3,625,428 Kč	4,078,607 Kč
Náklady celkem	1,947,458 Kč	2,081,240 Kč	2,225,722 Kč	2,381,744 Kč	2,550,126 Kč
Splátka úvěru	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč	118,236 Kč
Zisk	480,560 Kč	665,060 Kč	878,645 Kč	1,125,448 Kč	1,410,245 Kč
Kumulované Cash Flow	497,860 Kč	1,162,920 Kč	2,041,565 Kč	3,167,013 Kč	4,577,258 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení výkonnosti a finanční stability podniku

Pro hodnocení výkonnosti a finanční stability podniku byly zvoleny následující ukazatele, které hodnotíme pro všechny tři varianty cash flow. Ukazatele jsou tvořeny pro 1. rok provozu, kdy je finanční situace nejcitlivější. Výpočty pracují s vkladem 800 000 Kč, kdy 300 000 Kč je vklad majitele a 500 000 Kč tvoří bankovní úvěr. Tabulka 17 hodnotí poměrové ukazatele ROS, ROA a ROE. Vysoké hodnoty ROE jsou zapříčiněny nízkým vlastním vkladem podnikatele v poměru k generovanému zisku.

Tabulka 17 Poměrové ukazatele

Ukazatel	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
ROS	14,81 %	18,87 %	22,26 %
ROA	42,86 %	60,07 %	77,28 %
ROE	114,29 %	160,19 %	206,09 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Bod zvratu byl stanoven na základě analýzy nákladové struktury, kde fixní náklady tvoří přibližně 55 % celkových nákladů. Marže byla stanovena na základě vztahu tržeb a variabilních nákladů, které tvoří zbylých 45 % z celkových nákladů na provoz. V realistické variantě leží bod zvratu na hranici tržeb 1 731 980 Kč, což představuje bezpečnou rezervu vůči plánovaným tržbám. Vypočtené hodnoty bodu zvratu jsou znázorněny v následující Tabulce 18.

Tabulka 18 Výpočet bodu zvratu

Ukazatel	Metodika výpočtu	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Bod zvratu (v tržbách)	Fixní náklady / Marže	1,653,450 Kč	1,731,980 Kč	1,810,520 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9 Analýza a řízení rizik

Při plánování provozu prodejny jezdeckých potřeb byly identifikovány možné hrozby a rizika. Pro každé z těchto rizik byl vypracován krizový scénář a preventivní opatření. Hrozby jsou rozděleny v Tabulce 19.

Tabulka 19 Kvantifikace hrozeb

ID	Název rizika	P	D	HR	Strategie řešení
1	Plošné snížení cen u konkurence	6	6	36	Diverzifikace
2	Platební neschopnost	6	10	60	Redukce a dělení
3	Zvýšení variabilních nákladů	8	4	32	Transfer
4	Výpadek dodavatelů	6	7	42	Diverzifikace
5	Veterinární karanténa areálu	4	8	32	Diverzifikace
6	Výpadek IT systémů a e-shopu	4	5	20	Transfer
7	Znehodnocení zásob škůdci a vlhkostí	5	6	30	Redukce a transfer
8	Požár v areálu nebo skladu prodejny	2	10	20	Redukce a transfer
9	Poškození zásilek při přepravě e-shopu	7	2	14	Redukce a transfer
10	Ztráta klíčového know-how / Výpadek obsluhy	5	8	40	Dělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura tabulky:

ID: Riziko má vlastní identifikační číslo pro jednoduchou orientaci

Název rizika: Stručný název popisující konkrétní riziko

P: Vyjadřuje pravděpodobnost výskytu rizika, na škále 1–10, kde 1 znamená velmi nízkou pravděpodobnost a 10 velmi vysokou pravděpodobnost

D: Vyjadřuje, jak silný má riziko dopad na podnik, na škále 1–10, kde 1 znamená slabou sílu dopadu a 10 katastrofální následky

HR: Hodnota rizika neboli kombinace pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry jejích následků na podnik, součin hodnot P a D

Strategie řešení: Způsob, jakým bude hrozba řešena

- Diverzifikace
- Dělení
- Redukce
- Transfer

ID 1. Plošné snížení cen u konkurence

Popis rizika: Hlavní obavou podnikatele je plošné snížení cen u konkurenčních kamenných prodejen v širším okolí nebo silný tlak velkých internetových hráčů, kteří mohou díky úsporám z rozsahu nabídnout stejné produkty za nižší maloobchodní ceny.

Potenciální dopad: Potenciálním dopadem by byl odliv cenově senzitivních zákazníků, snížení obratu a nutnost snížit vlastní marže, což by oddálilo dosažení bodu zvratu.

Strategie řešení: Diverzifikace služeb. Místo boje o nejnižší cenu podnik nabídne odborné poradenství a zkoušení výstroje přímo u koní.

Opatření: Prodejna těží ze svého umístění přímo v jezdeckém areálu. Pro chovatele ustájených koní představuje obrovskou časovou a logistickou úsporu, pokud si mohou těžké a objemné pytle s krmivem zakoupit přímo na místě, aniž by museli platit poštovné nebo pro zboží složitě dojíždět. Tato služba pohodlí vyvažuje případný drobný cenový rozdíl oproti konkurenci.

ID 2. Platební neschopnost

Popis rizika: Nedostatek provozního kapitálu v prvních měsících kvůli pomalejšímu náběhu tržeb, neschopnost hradit faktury a splátky úvěru.

Potenciální dopad: Existenční ohrožení podniku, insolvence a ztráta investice.

Strategie řešení: Redukce nákupem jen vzorků snižuje riziko utopení peněz. Dělením jsou fixní náklady kryty jistým příjmem z ustájených koní, což riziko dělí na menší kusy.

Opatření: Eliminace rizika vzniku neprodejných zásob je zajištěna nákupem drahého a pomalu obrátkového zboží v minimálním množství 10–15 ks. Finanční stabilitu a plynulý peněžní tok podniku následně garantuje stálý a předvídatelný odběr krmiv pro koně ustájené přímo v areálu.

ID 3. Zvýšení variabilních nákladů

Popis rizika: Skokové zdražení obalových materiálů, energií, nebo zvýšení poplatků za platební terminály ze strany banky.

Potenciální dopad: Postupné snižování čisté marže a celkové ziskovosti podniku.

Strategie řešení: Transfer nákladů na koncového zákazníka. Zvýšení ceny poštovného nebo mírná úprava marží udrží ziskovost podniku i při inflaci.

Opatření: Pravidelná revize ceníků. V případě nárůstu nákladů podnik postupně a transparentně promítne tyto částky do ceny dopravy a balného na e-shopu, případně plošně upraví prodejní ceny o úroveň inflace.

ID 4. Výpadek dodavatelů

Popis rizika: Hlavní dodavatel krmiv nebo vybavení není schopen včas dodat zboží z důvodu výpadku ve výrobě nebo logistice.

Potenciální dopad: Prázdné regály, nemožnost uspokojit stabilní spotřebu areálu, storno objednávek z e-shopu.

Strategie řešení: Diverzifikace nákupních zdrojů. Máte smlouvy s více velkoobchody, takže když jeden nemá zboží, objednáte ho u druhého a regály nezůstanou prázdné.

Opatření: Zamezení závislosti na jediném dodavateli. Podnik bude mít uzavřené smlouvy s 2-3 různými velkoobchody. Při výpadku primárního dodavatele lze objednat substitut od dodavatele jiného.

ID 5. Veterinární karanténa areálu

Popis rizika: Krajská veterinární správa uvalí na areál karanténu kvůli infekční nákaze

Potenciální dopad: Zákaz vstupu cizích osob a koní do areálu, což znamená výpadek tržeb z fyzického prodeje.

Strategie řešení: Transfer finanční škody na pojišťovnu

Opatření: Přesměrování marketingových rozpočtů do online prostředí a posílení prodejů výhradně přes e-shop. Pro stávající lokální zákazníky zavedení bezpečného výdejního místa na hranici areálu při dodržení přísných opatření.

ID 6. Výpadek IT systémů a e-shopu

Popis rizika: Výpadek serverů poskytovatele e-shopu, nefunkční platební brána nebo kybernetický útok ústící v únik dat.

Potenciální dopad: Nemožnost přijímat online objednávky, zastavení karetních transakcí v prodejně, narušení GDPR.

Strategie řešení: Transfer technické zodpovědnosti na poskytovatele e-shopu.

Opatření: Využití stabilní krabicové platformy, kde odpovědnost za zálohování a bezpečnost serverů plně nese poskytovatel. Na prodejně bude k dispozici hotovostní pokladna jako záloha pro výpadek terminálu.

ID 7. Znehodnocení zásob škůdci a vlhkostí

Popis rizika: Napadení organických zásob hlodavci nebo plísní.

Potenciální dopad: Finanční ztráty, ohrožení zdraví zvířat a narušení důvěry zákazníků.

Strategie řešení: Redukce rizik klimatizací a uzavíratelnými barely. Transfer odpovědnosti na externí deratizační firmu, která garantuje čistotu skladu.

Opatření: Kvalita krmiv bude zajištěna přísným dodržováním hygienických pravidel a aktivní ochranou zásob. Veškeré krmné směsi budou uchovávány v uzavíratelných barelech, které brání kontaminaci a napadení škůdci. Skladovací prostory budou podléhat pravidelné kontrole a díky instalované klimatizaci bude udržována stabilní teplota a nízká vlhkost, čímž se efektivně zamezí vzniku plísní a degradaci.

ID 8. Požár v areálu nebo skladu prodejny

Popis rizika: Vznik požáru v důsledku technické závady, nedbalosti osob pohybujících se v areálu či samovznícení uskladněného zboží.

Potenciální dopad: Úplná nebo částečná destrukce prodejních prostor a fyzického zboží. Okamžité ochromení chodu podniku, dlouhodobý výpadek příjmů během nutné rekonstrukce a nutnost pokrýt fixní náklady i v době, kdy prodejna negeneruje zisk.

Strategie řešení: Transfer finanční škody na pojišťovnu. Redukce instalací hlásičů kouře a dodržováním protipožárních předpisů.

Opatření: Oddělení hořlavých materiálů, zákaz manipulace s otevřeným ohněm v blízkosti skladu, pravidelných revizích elektroinstalace a instalaci autonomních hlásičů kouře. Finanční riziko se transferuje na třetí stranu prostřednictvím pojištění podniku.

ID 9. Poškození zásilek při přepravě e-shopu

Popis rizika: Poškození či znehodnocení zboží během logistického procesu.

Potenciální dopad: Nespokojenost zákazníka, špatné hodnocení prodejny a náklady na odeslání náhradního produktu.

Strategie řešení: Redukce rizika kvalitním balením do pevných kartonů. Transfer finanční odpovědnosti na přepravce skrze povinné pojištění balíků.

Opatření: Pečlivé balení produktů a pojištění zásilek. V případě využití externích dodávkových služeb je finanční odpovědnost přenesena na dopravce v rámci pojištění zásilek.

ID 10. Ztráta klíčového know-how / Výpadek obsluhy

Popis rizika: Dlouhodobá nemoc nebo nečekaný odchod proškoleného zaměstnance.

Potenciální dopad: Omezení otevírací doby, neschopnost poskytnout odborné poradenství, pokles prodeje.

Strategie řešení: Rozdělení znalostí do psaných manuálů.

Opatření: Vytvoření detailních manuálů a školících materiálů. Tím je zajištěna zastupitelnost a schopnost rychle adaptovat brigádníka z řad lokálních jezdců k udržení základního chodu prodejny.

SWOT analýza

Nad rámec detailní kvantifikace rizik a definování jejich opatření byla pro komplexní přehled zpracována metoda SWOT. Analýza je zpracována v následující Tabulce 20. Pro přehlednost je rozdělena na pozitivní a rizikové faktory, které ovlivňují interní a externí prostředí podniku.

Tabulka 20 SWOT analýza

Pozitivní faktory (Stabilizátory odolnosti)	Rizikové faktory (Zdroje rizik)
Interní faktory	
Silné stránky (Strengths)	**Slabé stránky (Weaknesses)**
Vysoká odbornost a schopnost rychlé reakce na krizové stavy.	Vysoké fixní náklady zvyšující citlivost na výpadky cash-flow.
Silné kapitálové zázemí/vlastnictví infrastruktury snižující riziko insolvence.	Úzká specializace personálu a jeho obtížná nahraditelnost (personální riziko).
Vybudovaná loajalita klientů (odolnost vůči fluktuaci příjmů).	Technologický dluh v administrativě (riziko chybovosti).
Externí faktory	
Příležitosti (Opportunities)	**Hrozby (Threats)**
Existence pojistných produktů pro eliminaci dopadů živelných rizik.	Extrémní volatilita cen vstupních komodit (inflační riziko).
Možnost diverzifikace služeb pro rozložení tržního rizika.	Nepředvídatelné epidemiologické nákazy a legislativní změny.
Podpora z veřejných zdrojů pro modernizaci zabezpečení areálu.	Silná konkurence v regionu vyvíjející tlak na cenovou politiku.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10 Závěry a přílohy

Závěr

Komplexní zpracování podnikatelského plánu potvrdilo, že rozšíření aktivit rodinné firmy Stáje Forte Svárov o specializovanou prodejnu krmiv a jezdeckých potřeb je ekonomicky rentabilním a strategicky opodstatněným krokem. Průběh plánování a následné analýzy tržního prostředí identifikovaly kritickou mezeru na lokálním trhu. Společné působení mezi existujícími službami v podobě provozu stájí a jezdeckého areálu a novou prodejní činností vytváří unikátní prodejní model, který podniku poskytuje významnou konkurenční výhodu zejména v oblasti odborného poradenství a možnosti okamžitého testování sortimentu přímo v areálu.

Z provozního hlediska bylo ověřeno, že projekt je plně realizovatelný ve velmi krátkém horizontu šesti měsíců. Využití stávající infrastruktury stájí a zapojení rodinných personálních kapacit minimalizuje fixní náklady spojené se startem podnikání, zatímco implementace ERP systému a moderního omnichannel prodeje zajistí efektivní řízení zásob a přinese vysoký komfort pro koncového zákazníka. Finanční analýza podala jednoznačný důkaz o životaschopnosti záměru, kdy celková investice ve výši 800 000 Kč vykazuje nadstandardní zhodnocení. V realistické variantě vývoje dosahují roční tržby hodnot nad 2,5 milionu Kč a ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahuje 160,19 %. Bezpečnost projektu dokazuje bod zvratu, který je na úrovni 1,73 milionu Kč.

Analýza rizik prokázala, že identifikované hrozby jsou efektivně řiditelné prostřednictvím nastavených mitigačních strategií, flexibilní cenotvorby a diverzifikované sítě dodavatelů. Na základě všech zjištěných skutečností lze konstatovat, že podnikatelský plán je plně realizovatelný a představuje nejen logické rozšíření rodinné firmy, ale vysoce perspektivní obchodní jednotku se silným potenciálem pro budování dominantního postavení na regionálním trhu.

Přílohy

Ve standardním podnikatelském plánu by zde byly přílohy jako personální dokumentace, právní a administrativní podklady, technická a produktová dokumentace, analytické podklady, detailní finanční výkazy a doplňující seznamy a tabulky.

5 Zhodnocení výsledků

Po vyhodnocení výsledků podnikatelského plánu s cílem rozšíření činnosti Stáje Forte Svárov o specializovanou prodejnu krmiv a jezdeckých potřeb dokazuje, že to je ekonomicky realizovatelné a dlouhodobě provozně udržitelné. Identifikovaná podnikatelská příležitost vychází z prokazatelné tržní mezery v regionu, kde se v okruhu přibližně 50 km nenachází srovnatelná specializovaná prodejna. Zásadní výhodou je současně přímá provázanost s již fungujícími aktivitami areálu, zejména s ustájením koní, výcvikem a obchodem s koňmi, což vytváří okamžitý přístup k cílové skupině zákazníků a zároveň významně snižuje náklady na jejich získání. Potenciál plánu dále podporují dlouhodobé růstové trendy v odvětví, zejména zvyšující se počet koní, jezdeckých subjektů a stabilní poptávka po krmivech a jezdeckém vybavení.

Z hlediska strategického řízení jsou cíle nastaveny realisticky a v souladu s metodikou SMART. Analýzy vnějšího prostředí potvrzují relativní atraktivitu daného odvětví, přestože je nutné zohlednit určité externí faktory, například kolísání cen vstupů či sazby DPH. Konkurenční prostředí je charakterizováno přítomností velkých prodejců jezdeckého vybavení, avšak analýza jejich působení zároveň ukazuje prostor pro diferenciaci založenou na regionální dostupnosti, odborném poradenství a okamžité dostupnosti sortimentu v místě spotřeby. Souhrnné vyhodnocení těchto faktorů potvrzuje převahu silných stránek a příležitostí, především v podobě výhodné lokality, existence stabilní klientely a rostoucí poptávky po specializovaném sortimentu.

Marketingová a obchodní strategie je navržena tak, aby maximálně využila lokálního prostředí a stávající zákaznické základny. Kombinace kamenné prodejny, internetového obchodu, služby Click & Collect s možností vlastního rozvozu umožňuje oslovit jak zákazníky přímo z areálu, tak i z regionálního okolí. Cenová strategie je nastavena tak, aby reflektovala hodnotu poskytovaných služeb a zároveň zůstala konkurenceschopná vůči externím prodejcům. Důraz na komunitní marketing a digitální komunikaci podporuje budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a zvyšuje pravděpodobnost opakovaných nákupů.

Realizace plánu je proveditelná v relativně krátkém časovém horizontu, přibližně šesti měsíců. Klíčovou výhodou je možnost využití již existující infrastruktury areálu, což výrazně snižuje počáteční náklady i administrativní náročnost. Provozní model je založen na efektivním personálním zajištění a využití informačního systému pro řízení skladových

zásob, logistiky a prodeje. Toto řešení umožňuje efektivně pracovat s objemným sortimentem krmiv a současně udržet fixní náklady na relativně nízké úrovni v počáteční fázi fungování. Diverzifikace dodavatelů přispívá ke stabilitě dodavatelského řetězce a omezuje riziko výpadků zásobování.

Finanční analýza potvrzuje ekonomickou životaschopnost projektu. Počáteční investice ve výši přibližně 782 700 Kč odpovídá rozsahu plánu a je navržena s konzervativní strukturou financování kombinující vlastní kapitál a bankovní úvěr. Realistický scénář počítá s ročními tržbami přibližně 2 546 254 Kč1 a bodem zvratu přibližně na úrovni 1 731 980 Kč. Výsledky zároveň naznačují nadprůměrnou rentabilitu vlastního kapitálu, což potvrzuje celkovou ekonomickou atraktivitu. Připravené scénáře vývoje cash flow v pesimistické, optimistické a realistické variantě umožňují pružně reagovat na případné změny tržních podmínek.

V rámci rizik byly identifikovány hlavní potenciální hrozby související především s vývojem cen vstupů, konkurenčním tlakem, logistickými komplikacemi nebo technologickými výpadky. Pro každé z těchto rizik jsou navržena konkrétní opatření, například diverzifikace sortimentu a dodavatelů, optimalizace zásob, úpravy cenové politiky nebo využití pojištění. Systematický přístup k řízení rizik zlepšuje rozhodovací proces a přispívá k celkové stabilitě plánovaného podnikání.

Celkové vyhodnocení tedy potvrzuje, že navržené rozšíření podnikatelských aktivit je racionálně podložené a ekonomicky udržitelné. Pro úspěšnou realizaci je zásadní kombinace výhodné lokality, existující klientely, realisticky nastavené strategie a pozitivní finanční výsledky. Projekt současně vykazuje přijatelnou míru rizika a dostatečnou flexibilitu pro případné úpravy strategie v závislosti na vývoji trhu.

6 Závěr

Cílem práce bylo vypracovat komplexní a realizovatelný podnikatelský plán pro rozšíření činnosti Stáje Forte Svárov o specializovanou prodejnu krmiv a jezdeckých potřeb a posoudit jeho realizovatelnost. Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše z odborných zdrojů a relevantních legislativních předpisů, které poskytly metodický rámec pro tvorbu podnikatelského plánu a vymezily klíčové pojmy, principy podnikání a nástroje strategické analýzy. Získané poznatky byly následně aplikovány při zpracování plánu a hodnocení jeho ekonomických a provozních aspektů.

Na základě provedených analýz prostředí, tržních podmínek a interních zdrojů podniku bylo potvrzeno, že plánované rozšíření činnosti je realizovatelné nejen z ekonomického, ale i z provozního hlediska. Analýza trhu poukázala na existenci tržní mezery v regionu a na rostoucí poptávku po krmivech a jezdeckých potřebách, což vytváří příznivé podmínky pro vznik specializované prodejny. Významným faktorem je rovněž možnost propojení nové prodejny s již fungujícími službami areálu, které umožňují využít stávající zákaznickou základnu a zvyšuje potenciál pro rychlé prosazení na trhu.

Součástí zpracovaného podnikatelského plánu bylo také stanovení strategických cílů, návrh marketingové a obchodní strategie, technicko-provozní řešení projektu a finanční analýza, která prokázala, že projekt je při předpokládané výši investice ekonomicky udržitelný a má potenciál generovat stabilní tržby. Zpracované scénáře vývoje cash flow zároveň ukázaly, že projekt vykazuje přijatelnou míru rizika a je schopen fungovat i při méně příznivém vývoji tržních podmínek.

V rámci práce byla rovněž identifikována hlavní rizika spojená s realizací projektu, zejména v souvislosti s výkyvy cen vstupních nákladů, konkurence a provozních faktorů. Pro tato rizika byla navržena odpovídající opatření, která přispívají k posílení stability a odolnosti plánovaného podnikání.

Na základě všech provedených analýz lze konstatovat, že stanovený cíl práce byl splněn. Zpracovaný podnikatelský plán představuje ucelený, realistický a prakticky využitelný podklad pro rozhodování o rozšíření činnosti Stáje Forte Svárov. Současně poskytuje jasnou strukturu a konkrétní kroky, které mohou sloužit jako návod pro realizaci projektu v praxi a pro další strategický rozvoj podniku.

7 Seznam použitých zdrojů

Elektronické knihy a online monografické publikace

BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHAURI (ed.). *International business strategy: theory and practice* [Online]. London: Taylor & Francis, 2015 [cit. 2026-02-19]. Dostupné z: <https://www.google.cz/books/edition/International_Business_Strategy/3n_ABgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0>. ISBN 978-131-7906-643.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování* [Online]. Praha: Grada, 2005 [cit. 2026-02-19]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=LGus2lKHZqEC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s>. ISBN 80-247-0939-2.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces* [Online]. Praha: Grada, 2021 [cit. 2026-02-19]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-podnikani-a-podnikatelsky-proces-7788/?clickSource=Suggestion>. ISBN 978-80-271-4097-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced scorecard: translating strategy into action* [Online]. Boston: Harvard Business School, 1996 [cit. 2026-03-07]. Dostupné z: <https://www.google.cz/books/edition/The_Balanced_Scorecard/mRHC5kHXczEC?hl=cs&gbpv=0>. ISBN 978-087-5846-514.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika: moderní pohled na problematiku podniku v 21. století*. [Online]. Expert. Praha: Grada Publishing, 2025. [cit. 2026-03-15]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikova-ekonomika-15400/?clickSource=Search>. ISBN 978-80-271-5694-8.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [Online]. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. [cit. 2026-03-15]. Dostupné

z: <https://books.google.cz/books?id=3Z60x_U2OaEC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s>. ISBN 978-802-4741-505.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům* [Online]. Grada, 2019 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://www.google.cz/books/edition/Dynamick%C3%A9_veden%C3%AD_a_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_projekt%C5%AF/0-q4DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0>. ISBN 978-802-7126-453.

LANDSTRÖM, Hans. *Pioneers in entrepreneurship and small business research* [Online]. New York: Springer, c2010 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=oSjccQt5zTsC&dq=landstrom+entrepreneurship&lr=&hl=cs&source=gbs_navlinks_s>. ISBN 978-038-7236-339.

MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works* [Online]. Third Edition. Beijing: O'Reilly, 2022 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.google.cz/books/edition/Running_Lean/0s1gEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0>. ISBN 978-109-8108-748.

MISHRA, Chandra Sekhar a Ramona K. ZACHARY. *The theory of entrepreneurship: creating and sustaining entrepreneurial value* [Online]. New York City, NY: Palgrave Macmillan, 2014 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.google.cz/books/edition/The_Theory_of_Entrepreneurship/Er4aBgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0>. ISBN 978-113-7376-428.

PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future* [Online]. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind, c2008 [cit. 2026-02-19]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=kIOJaF52G7QC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s>. ISBN 09-442-0537-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi* [Online]. 7. aktualizované vydání. Grada, 2021 [cit. 2026-03-15]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-7-aktualizovane-vydani-10390/>. ISBN 978-80-271-3124-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* [Online]. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013 [cit. 2026-02-26]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich-2834946/>. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie* [Online]. Praha: Grada, 2011 [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-823/?clickSource=Search>. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. [Online]. Expert. Praha: Grada, 2010 [cit. 2026-03-15].. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-podnikani-514/?clickSource=Search. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODOVÁ, Iveta a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti* [Online]. Praha: Grada Publishing, a.s, 2017 [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-4240/?clickSource=Suggestion>. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika* [Online]. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011 [cit. 2026-03-12]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/manazerska-ekonomika-551/?clickSource=Search>. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele* [Online]. Praha: Grada, 2019 [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-6066/?clickSource=Search>. ISBN 978-80-271-2182-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy* [Online]. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2026-03-01]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-2136/?clickSource=Search>. ISBN 978-80-247-4520-6.

WHITTINGTON, Richard. *Exploring strategy* [Online]. Twelfth Edition. Hoboken: Pearson, 2019 [cit. 2026-02-19]. Dostupné z: <https://www.google.cz/books/edition/Exploring_Strategy_Text_and_Cases_12th_E/GeksEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0>. ISBN 978-129-2282-503.

Webové stránky a příspěvky na webových stránkách

22HLAV. *Změna sazeb DPH od 1. 1. 2024* [Online]. 2023 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://www.22hlav.cz/zmena-sazeb-dph-od-1-1-2024>.

ADOBE FOR BUSINESS. *Omnichannel marketing basics: Ensuring seamless customer engagement across platforms* [Online]. 2025 [cit. 2026-03-14]. Dostupné z: <https://business.adobe.com/uk/blog/basics/omnichannel-marketing>.

BERRY, Tim. *Fundamentals of Lean Business Planning* [Online]. U.S. Small Business Administration, 2016 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.sba.gov/blog/fundamentals-lean-business-planning>.

BRITISH EQUESTRIAN. *The power of horses: Equestrianism generates £1.2 billion in social value each year [Online]. 2025 [cit. 2026-03-04]. Dostupné z:* <https://www.britishequestrian.org.uk/news/the-power-of-horses-equestrianism-generates-1-2-billion-in-social-value-each-year>.

CFI. *SMART Goals* [Online]. 2020 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/smart-goal/>.

CFI. *SWOT Analysis*. [Online]. 2022 [cit. 2026-03-15]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Inflace u 2% cíle* [Online]. 2026 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Komentář k úrokovým sazbám měnových finančních institucí* [Online]. 2026 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/komentar-k-urokovym-sazbam-menovych-financnich-instituci/index.html>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Kurzy devizového trhu* [Online]. 2026 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2025 byla 2,5 %* [Online]. 2025 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pak/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2025-byla-25>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky z registru ekonomických subjektů* [Online]. 2026 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/statistiky-z-registru-ekonomickych-subjektu>.

DECATHLON. *DECATHLON* [Online]. [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/>.

DOSTUPNÝ ADVOKÁT. *Provozovna: jak na její založení, označení a co je třeba dodržet?* [Online]. 2025 [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/provozovna#kolaudace-provozovny>.

EQUISERVIS SPOL. S R.O. *EQUISERVIS* [Online]. 1993 [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.equiservis.cz/>.

ESADE. *How to create SMART goals for your business* [Online]. 2025 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://www.esade.edu/beyond/en/how-to-create-smart-goals-for-your-business/>.

Financial Professionals. *Financial Analysis*. [Online]. 2025 [cit. 2026-03-15]. Dostupné z: <https://www.financialprofessionals.org/glossary/financial-analysis>.

FIRMY.CZ. *Jízdárny a koňské ranče Středočeský kraj* [Online]. 2026 [cit. 2026-03-14]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Sportovni-sluzby/Sportovni-centra-a-sportoviste/Jizdarny-a-konske-rance/kraj-stredocesky>.

FORBES. *The Different Types Of Business Plans* [Online]. 2019, aktualiz. 2021 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/theyec/2019/08/09/the-different-types-of-business-plans/>.

GOOGLE**.** *Gemini* [Online]. 2026 [cit. 2026-03-15]. Dostupné z: <https://gemini.google.com/>.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. *The Five Forces* [Online]. 2026 [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>.

HUMANE WORLD FOR ANIMALS. *How to Care for a Horse* [Online]. [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.humaneworld.org/en/resources/horse-care-guidelines>.

IPODNIKATEL.CZ. *Typy podnikatelského záměru* [Online]. 2020, aktualiz. 2021 [cit. 2026-03-13]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/typy-podnikatelskeho-zameru/>.

JEZDECKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM ČJF. *STATISTIKA ČJF PRO ROK 2020* [Online]. 2020 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://www.jezdectvi.org/clanek/statistika-cjf-pro-rok-2020>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *SWOT analýza v rámci veřejné strategie* [Online]. 2023 [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/swot-analyza>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO podpoří digitalizaci malých a středních podniků* [Online]. 2025 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/mpo-podpori-digitalizaci-malych-a-strednich-podniku--pripravena-je-1-miliarda-korun--289663/>.

PINTO SEDLÁŘSTVÍ. *PINTO sedlářství* [Online]. [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.pinto-sedlarstvi.cz/>.

SAP. *Co je to ERP?* [Online]. [cit. 2026-03-09]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/erp/what-is-erp.html>.

TSW.CO.UK. The TOWS Matrix – A Guide For Leaders And Managers [Online]. 2025 [cit. 2026-03-11]. Dostupné z: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/the-tows-matrix/>.

Oficiální dokumenty

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřenských fondů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 91/1996 Sb., o krmivech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 283/2021 Sb., stavební zákon, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, ve znění pozdějších předpisů.

Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 7/2023 Sb., o vyhlášení českého znění

Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 767/2009 ze dne 13. července 2009 o uvádění krmiv na trh a jejich používání.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin.

Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

Normy

ČSN EN 13158 Ochranné oděvy – Ochranné vesty, chrániče těla a ramen pro jezdce na koních, pro osoby pracující s koňmi a pro vozataje – Požadavky a zkušební metody.

Označení CE – Prohlášení o shodě výrobku s příslušnými harmonizačními právními předpisy Evropské unie.

Metodický pokyn ÚKZÚZ k registraci krmivářských podniků (dle zákona č. 91/1996 Sb. a nařízení EP a Rady č. 183/2005).

Metodické pokyny ÚKZÚZ k fytosanitárním režimům a rostlinolékařským pasům.

8 Seznam obrázků

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Lean usiness model 21
Obrázek 2 Balanced Scorecard 26
Obrázek 3 Tvorba scénářů 28
Obrázek 4 Porterův model 5 sil 31
Obrázek 5 Marketingový mix 4P 35
Obrázek 6 SWOT analýza 41
Obrázek 7 Mapa okolí Stájí Forte Svárov 47
Obrázek 8 Vývoj počtu koní v ČR od roku 2020 po rok 2026 47
Obrázek 9 Počty aktivních sportovců v letech 2016 - 2020 48

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Klíčové prvky definice z ustanovení § 420, zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník 16
Tabulka 2 Dělení živností 17
Tabulka 3 Typy obchodních korporací 18
Tabulka 4 Klíčové otázky podnikatelského plánu 23
Tabulka 5 Poměrové ukazatele finanční analýzy 38
Tabulka 6 Pravděpodobnost výskytu hrozeb 40
Tabulka 7 Strategické cíle – metoda SMART 46
Tabulka 8 Počty subjektů registrovaných u České jezdecké federace k roku 2020 48
Tabulka 9 Porterův model pěti sil 54
Tabulka 10 Konkurenti 55
Tabulka 11 Soupis počátečních nákladů 65
Tabulka 12 Fixní provozní náklady 66
Tabulka 13 Variabilní náklady, první čtvrtletí provozu 67
Tabulka 14 Cash flow – pesimistická varianta 68
Tabulka 15 Cash flow – optimistická varianta 68
Tabulka 16 Cash flow – Realistická varianta 69
Tabulka 17 Poměrové ukazatele 69
Tabulka 18 Výpočet bodu zvratu 69
Tabulka 19 Kvantifikace hrozeb 70
Tabulka 20 SWOT analýza 74

8.3 Seznam grafů

Odkazovaný seznam grafů

8.4 Seznam použitých zkratek

Soupis a definování zkratek (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

Přílohy

Odkazovaný seznam příloh

Příloha A: Standard Business Plan

This example business plan is provided by the Small Business Administration.
Get help starting and running your small business at SBA.gov.

We Can Do It Consulting

Business Plan

Rebecca Champ, Owner
Created on December 29, 2016

WE CAN DO IT CONSULTING 1

Executive Summary

Product

We Can Do It Consulting provides consultation services to small- and medium-sized companies. Our services include office management and business process reengineering to improve efficiency and reduce administrative costs.

Customers

The target audience for We Can Do It Consulting is business owners, human resources directors, program managers, presidents, or CEOs with 5 to 500 employees who want to increase productivity and reduce overhead costs. Specifically, we specialize in consulting white collar executives on office processes such as job tracking, production, getting the most out of meetings, leadership, financial or hiring best practices, and other needs relevant to potential customers who serve in a management role within small or large organizations that may be bogged down by processes, bureaucracy, or technical experts with little leadership experience.

Future of the Company

Consulting is a fast-paced, evolving industry. In response to this climate, We Can Do It Consulting will offer other services, including facilitation and requirements analysis in the future.

Company Description

Mission Statement

To provide quality services to our clients that will help their companies prosper and grow.

Principal Members

Rebecca Champ — owner, primary consultant
Guy Champ — business manager/sales
Sophie Roberts — account manager

Legal Structure

We Can Do It Consulting is an S Corporation, incorporated in Greenville, South Carolina.

Market Research

Industry

We Can Do It Consulting will join the office management and business process improvement consulting industry. Generally, larger consulting firms, such as KEG Consulting, work with international corporations while smaller consulting firms work with both large corporations and smaller organizations, usually closer to home. Consulting firms structured like ours also have a history of working with local, state, and federal government agencies. The consulting industry is still recovering from the economic recession. It was hit hardest in 2009 when the industry shrank by 9.1%. However, as the economy recovers, the industry is showing signs of growth. A recent study stated that operations management consulting is projected to grow by 5.1% per year for the next several years.

Detailed Description of Customers

The target customers for We Can Do It Consulting are business owners, human resources directors, program managers, presidents or CEOs with 5 to 500 employees who want to increase productivity and reduce overhead costs. Specifically, we specialize in consulting white collar executives on office processes such as job tracking, production, getting the most out of meetings, leadership, financial or hiring best practices, and other needs relevant to potential customers who serve in a management role within small or large organizations that may be bogged down by processes, bureaucracy, or technical experts with little leadership experience. To capitalize on opportunities that are geographically close as we start and grow our business, We Can Do It Consulting will specifically target executives within companies in the manufacturing, automotive, healthcare, and defense industries. This will allow us to take advantage of the company's close proximity to hospitals (one of the largest employers in the region), automobile and vehicle parts factories, and government contractors supporting the nearby former Air Force base, now an aviation technology center.

Company Advantages

Because We Can Do It Consulting provides services, as opposed to a product, our advantages are only as strong as our consultants. Aside from ensuring our team is flexible, fast, can provide expert advice and can work on short deadlines, we will take the following steps to support consulting services:

- Maintain only PMP-certified project managers
- Ensure account team members use our proprietary planning and reporting process to stay in touch with customers and keep them updated on projects
- Provide public speaking training for all consultants
- Develop close relationships with subcontractors who can support us in areas such as graphic design, to ensure materials and presentations are always clear and maintain a consistent brand
- All our staff members have at least a four-year degree, with 20% having an advanced degree
- We are a virtual company without a lot of overhead costs or strict corporate rules, which

saves time, money and creates a flexible workplace for getting things done

Regulations

We Can Do It Consulting must meet all Federal and state regulations concerning business consulting. Specifically, Code of Federal Regulations in Title 64, Parts 8753 and 4689.62, 65, and 74 and Title 86.7 of the Code of South Carolina.

Service Line

Product/Service

Services Include:

- Business Process Reengineering Analysis
- Office Management Analysis
- On-Site Office Management Services
- Business Process Reengineering Facilitation
- Analytics
- Change Management
- Customer Relationship Management
- Financial Performance
- Operations Improvement
- Risk Management

Pricing Structure

We Can Do It Consulting will offer its services at an hourly rate using the following labor categories and rates:

- Principal, $150
- Account Executive, $140
- Project Manager, $135
- Project Coordinator, $100
- Business Analyst, $90
- Process Analyst, $90
- Financial Analyst, $85
- Technologist, $75

Product Lifecycle

All services are ready to be offered to clients, pending approval of contracts.

Intellectual Property Rights

We Can Do It Consulting is a trademarked name in the state of South Carolina, and we have filed for protection of our proprietary processes and other intellectual property, such as our logo. We have also registered our domain name and parked relevant social media accounts for future use and to prevent the likelihood of someone impersonating one of our consultants.

Research and Development

The company is planning to conduct the following research and development:

- Create a custom technology solution for manufacturers of vehicles such as automobiles or airplanes that helps better track each manufactured piece and its status in the

assembly process

- Determine the need for additional consulting services within our market related to tying improved processes to opportunities for increased sales and promotion to potential customers
- Find trends in software solutions that may provide potentially competitive automated services in order to ensure We Can Do It Consulting continues to carefully carve its niche in the marketplace

Marketing & Sales

Growth Strategy

To grow the company, We Can Do It Consulting will do the following:

- Network at manufacturing, automobile industry, and healthcare conferences
- Establish a company website that contains engaging multimedia content about our services
- As the business grows, advertise in publications that reach our target industries

Communicate with the Customer

We Can Do It Consulting will communicate with its customers by:

- Meeting with local managers within targeted companies
- Using social media such as Twitter, YouTube, Facebook, and LinkedIn
- Providing contact information on the company website

How to Sell

Currently, the only person in charge of sales for We Can Do It Consulting is the business manager, Guy Champ. As profits increase, We Can Do It will look to add an employee to assist with account management/coordination. This individual will also provide company social media and online marketing support. The company will increase awareness to our targeted customers through online advertising, proactive public relations campaigns, and attending tradeshows.

Zdroj: SBA.gov (2025)

Příloha B: Lean Business Plan

This example business plan is provided by the Small Business Administration.
Get help starting and running your small business at SBA.gov.

Wooden Grain Toy Company	
Identity *Wooden Grain Toys manufactures high-quality hardwood toys for children aged 3-10.*	***Problem*** *Parents and grandparents are looking for high-quality, durable toys that will entertain kids and foster creativity.*
Our solution *Our handcrafted toys are made from solid hardwoods, and are designed with sufficient moving parts to engage young children without limiting imagination.*	***Target market*** *The target audience is adults, specifically parents and grandparents who wish to give toys to their children or grandchildren.*
The competition *Wooden toys are part of a niche market with companies of all sizes. Large companies include Plastique Toys and Metal Happy Toys, which sell internationally. Smaller companies sell locally in shops, craft fairs, or online.*	***Revenue streams*** *Wooden Grain Toys will sell directly to customers at craft fairs and online.*
Marketing activities *Wooden Grain Toys will communicate with customers with an email newsletter, targeted Google and Facebook ads, social media, and in person at craft fairs.*	***Expenses*** • *Materials for toys including wood, steel, and rubber* • *Craft fair fees and travel costs* • *Inventory space for products*
Team and key roles *Currently, the only team member is the owner, Andrew Robertson. As profits increase, Wooden Grain Toys will look to add an employee to assist with social media and online marketing.*	***Milestones*** *As business grows, Wooden Grain Toys will advertise in target markets—especially in advance of the holiday season.*

Zdroj: SBA.gov (2025)