

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



**NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Podnikatelský záměr na založení účetní společnosti

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

Červen 2023

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Aneta Jelínková, DEMMA04

**JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE**

doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

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

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

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

Datum a místo: 30. 4. 2023 v Praze

**PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.



## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení podnikatelského záměru pro nově vznikající účetní společnost, která se rozhodla se svými službami vstoupit na trh. Jedním z dílčích cílů diplomové práce je pomocí modelu Lean Canvas efektivě utřídit představy o podnikatelském záměru, který následně napomůže otestovat jeho funkčnost.

V neposlední řadě bude zpracována analýza mikrookolí a makrookolí podniku, kalkulace nákladů spojených se vstupem na trh, následně bude navržen marketingový mix pro nově vznikající společnost, který se bude opírat o dotazníkové šetření osloveného cílového segmentu.

Závěr diplomové práce se zabývá vypracováním SWOT analýzy, která odráží příležitosti, hrozby, ale také silné i slabé stránky nově vznikajícího podniku.

### 2. Výzkumné metody:

Tato diplomová práce využívá jako výzkumné metody analýzy, které jsou vhodné pro nově vznikající společnost, která plánuje vstoupit na trh a nabízet služby spojené s externím účetnictvím orientovaným dle potřeb cílové skupiny.

Teoretická část využívá metod literární rešerše primárních a sekundárních zdrojů. Empirická část práce využívá metod analýzy a syntézy primárních a sekundárních dat a následně využívá aplikaci vybraných nástrojů, zejména se jedná o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a SWOT analýzu. Pro tvorbu marketingového mixu byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky získané při zpracování této diplomové práce pomohly vyhodnotit a zhodnotit podnikatelský záměr na založení účetní společnosti. Literární rešerše poskytly teoretické údaje potřebné pro tvorbu a vyhodnocení jednotlivých analýz. Dotazníkové šetření pomohlo k získání informací, které byly dále využity při tvorbě marketingového mixu. PEST analýza potvrdila realizovatelnost podnikatelského plánu. Porterův model pěti sil analyzoval prostředí trhu a poskytl data pro vyhodnocení konkurenčního prostředí. Finanční ukazatele pomohly nalézt bod zvratu společnosti a také byla stanovena cenotvorba jednotlivých balíčků. SWOT analýza vyhodnotila výše uvedené analýzy dat pro podnikatelský záměr.

Zpracovaný podnikatelský záměr, jeho zhodnocení a návrhy a doporučení mohou podniku pomoci při vytvoření vhodné strategie

### 4. Závěry a doporučení:

Podnikatelský záměr je realizovatelný za předpokladu, kdy se podnik zaměří na jednotlivé výsledky, které vyplývají z provedených analýz této diplomové práce, a na základě vyhodnocení uzpůsobí své strategie. Podnikatelský záměr je vypracováván s cílem diferenciací účetních služeb vůči konkurenci. Velkým přínosem jsou zkušenosti v oboru jednatelky společnosti, ale také zaměření se na kvalitu, a nikoliv kvantitu. Podnik má v budoucnu prostor pro dlouhodobý růst, například navázáním spolupráce se společnostmi fakturoid či shoptet, či může poskytovat návody a doporučení pro širokou veřejnost atd. Finanční ukazatele pomohly nově vzniklému podniku určit svůj bod zvratu, ze kterého vyplývá, že takto nastavený podnikatelský záměr je životaschopný.

Rozhodující pro jeho životaschopnost je získání kvalifikovaných účetních, nabídka kvalitních služeb poskytujících unikátní hodnotu pro zákazníka. Podmínkou je oslovení a získání potřebného počtu zákazníků.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, Lean Canvas, SWOT analýza, marketingový mix, analýza mikrookolí, analýza makrookolí, nově vznikající společnost.

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to evaluate a business plan for a newly emerging accounting company that has decided to enter the market with its services. One of the main objectives of the thesis is to use the Lean Canvas model to effectively sort out the ideas of the business plan, which will then help to test its functionality. Last but not least, an analysis of the micro and macro environment of the company will be prepared, a calculation of the costs associated with market entry will be made, and then a marketing mix for the emerging company will be designed, which will be based on a questionnaire survey of the addressed target segment. The conclusion of the thesis deals with the development of a SWOT analysis, which reflects the opportunities, threats, as well as strengths and weaknesses of the emerging company.

### 2. Research methods:

This thesis uses as research methods of analysis that are suitable for a newly emerging company that plans to enter the market and offer services related to external accounting oriented according to the needs of the target group. The theoretical part uses methods of literature search of primary and secondary sources. The empirical part of the thesis uses methods of analysis and synthesis of primary and secondary data and then uses the application of selected tools namely PEST analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis. The method of questionnaire survey was chosen to create the marketing mix.

### 3. Result of research:

The results obtained during the preparation of this thesis helped to evaluate and assess the business plan for the establishment of an accounting company. The literature searches provided the theoretical data needed to create and evaluate the individual analyses. The questionnaire survey helped to obtain information that was further used in the development of the marketing mix. The PEST analysis confirmed the feasibility of the business plan. Porter's Five Forces Model analyzed the market environment and provided data to evaluate the competitive environment. Financial ratios helped to find the company's tipping point and pricing for each package was also determined. SWOT analysis evaluated the above data analysis for the business plan. The developed business plan its evaluation and suggestions and recommendations can help the company in developing an appropriate strategy.

### 4. Conclusions and recommendation:

The business plan is feasible if the company focuses on the individual results that result from the analyses of this thesis and adjusts its strategies based on the evaluation. The business plan is based with the aim of differentiating accounting services from competitors. The experience in the field of the managing director of the company is a great asset, but also the focus on quality and not quantity. The business has room for long-term growth in the future, for example by establishing cooperation with fakturoid or shoptet or can provide tutorials and recommendations to the general public etc. The financial indicators have helped the fledgling business to identify its tipping point, which shows that the business plan set up in this way is viable. Critical to its viability is the acquisition of qualified accountants, offering quality services that provide unique value to the customer. A prerequisite is reaching and acquiring the required number of customers.

## KEYWORDS

Business plan, Lean Canvas, SWOT analysis, marketing mix, microenvironmental analysis, macroenvironmental analysis, emerging company.

## JEL CLASSIFICATION

M1-Business Administration, M2-Business Economics, M3 Marketing and Advertising

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aneta Jelínková
Studijní program:	Master of Science (MSc.)
Studijní skupina:	DEMMA04
Název DP:	Podnikatelský záměr na založení účetní společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1. Cíl a metodika práce 2.2. Podnikatelský záměr a související pojmy 2.3. Analýza vybraných prvků podniku 2.4. Lean Canvas 2.5. Marketingový mix podniku 2.6. SWOT analýza 3 Analyticko-praktická část 3.1. Představení podnikatelského záměru 3.2. Analýza vybraných prvků podniku 3.3. Lean Canvas 3.4. Marketingový mix podniku 3.5. SWOT analýza 3.6. Zhodnocení podnikatelského záměru 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KARLÍČEK, M. <i>Základy marketingu</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5</li><li>• SRPOVÁ, J. <i>Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů</i>. Praha, Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.</li><li>• ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. <i>Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.</li><li>• VOCHOZKA, M. <i>Metody komplexního hodnocení podniku</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 3. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

V Praze dne 22. 11. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA-  
10393535  
Datum: 2022.11.22 22:13:23  
+01'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část .....	2
2.1	Cíl a metodika práce .....	2
2.2	Podnikatelský záměr a související pojmy .....	2
2.2.1	Co vše je k podnikání potřeba .....	5
2.2.2	Právní úprava podnikání v České republice .....	5
2.3	Analýza vybraných prvků podniku .....	8
2.3.1	Analýza mikrookolí .....	9
2.3.2	Analýza makrookolí .....	12
2.3.3	Teoretické vymezení finančních ukazatelů pro vstup vznikajícího podniku na trh .....	13
2.4	Lean Canvas .....	18
2.4.1	Teoretický popis modelu .....	18
2.4.2	Využití modelu .....	18
2.4.3	Struktura modelu .....	19
2.5	Marketingový mix podniku .....	22
2.5.1	Marketingový mix podniku 4P .....	22
2.5.2	Marketingový mix podniku 4C .....	25
2.6	SWOT analýza .....	26
2.6.1	Historie SWOT analýzy .....	26
2.6.2	Definice SWOT analýzy .....	26
2.6.3	Prvky a sestavení SWOT analýzy .....	26
2.6.4	Vyhodnocení SWOT analýzy a formulace strategie .....	28
2.6.5	Výhody a nevýhody SWOT analýzy .....	29
2.6.6	Využití .....	29
2.6.7	Zásady pro zpracování SWOT analýzy .....	29
3	Analytická část .....	31
3.1.1	Poslání a vize podniku .....	32
3.1.2	SMART cíle podniku .....	33
3.1.3	Marketingová strategie .....	33
3.1.4	Popis poskytované služby .....	35
3.2	Analýza vybraných prvků podniku .....	38
3.2.1	Porterův model pěti sil .....	38
3.2.2	PEST analýza .....	44
3.2.3	Finanční ukazatelé podniku .....	46

3.3 Lean Canvas .....	51
3.4 Marketingový mix podniku .....	56
3.4.1 Marketingový mix 4P .....	59
3.4.2 Marketingový mix 4C .....	62
3.5 SWOT analýza .....	62
3.6 Zhodnocení podnikatelského záměru .....	66
3.6.1 Doporučení a návrhy .....	66
3.6.2 Zhodnocení podnikatelského plánu .....	69
4 Závěr .....	71
Literatura .....	72
Seznam obrázků .....	75
Seznam tabulek .....	76
Seznam příloh .....	77

# 1 Úvod

V České republice již podniká k čtvrtému čtvrtletí roku 2022 dva miliony jedno sto jedenáct tisíc sedm set třicet tři fyzických osob (mpo.cz, 2022). Tito podnikaví lidé jsou nedílnou součástí národního hospodářství, přispívají k ekonomickému růstu a prosperitě země. Podnikatelé jsou součástí tržních ekonomik a podílejí se na samoregulaci tržního systému.

Dále vytvářejí pracovní příležitosti, působí jako dodavatelé či odběratelé diferencovaných statků a služeb a přispívají svými podnikatelskými aktivitami k rychlejšímu rozvoji měst a obcí.

K tomu, aby podnikatel byl úspěšný, je třeba mít realizovatelný a dobrý podnikatelský záměr, díky kterému si podnikatel svůj nápad promyslí do detailů. Pro podnikatelský záměr neexistuje univerzální návod, co vše by měl obsahovat, ale je vhodné zvážit následující oblasti: popis podnikatelského záměru, představení výrobků či služeb, vymezení potenciálního zákazníka, analýzu konkurence, marketingovou strategii, financování podniku, plán tržeb a nákladů, analýzu rizik a SWOT analýzu. Podnikatelský záměr si může podnikatel před začátkem svého podnikání otestovat například modelem Lean Canvas, který podnikatelům pomáhá rychle a efektivně utřídit představy o jejich podnikatelském záměru a následně otestovat jeho funkčnost. Podnikatelský záměr následně podnikatel může rozpracovat do podnikatelského plánu, jde o strukturovaný dokument, který záměr rozpracovává do jednotlivých složek a pomůže podnikateli odhalit silné a slabé stránky budoucího podnikání. Podnikatelský plán je často zpracováván podnikatelem kvůli bance či potenciálnímu investorovi, ale měl by v první řadě sloužit podnikateli, aby zhodnotil, zda do podnikání jít nebo od něj ustoupit. Klíčem k úspěchu podnikatele přispívají i jeho vlastnosti. Podnikatel by měl mít na paměti, že k podnikání nestačí pouze dobrý podnikatelský záměr, zejména jde i o charakterové rysy podnikatele, kterými jsou vytvrzalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost a racionální chování.

Každý rok vzniká mnoho firem s nejrůznějším zaměřením, různé velikosti a právní formy, ale každoročně i značné množství firem zaniká. Proto z důvodu, aby nedošlo k brzkému ukončení podnikatelských aktivit, je zapotřebí zvážit podnikatelský záměr a pečlivě ho zhodnotit.

Je zajímavým faktem, že vstup do podnikatelského světa je stále jednodušší. Pokud se podnikatel rozhodne podnikat na základě živnostenského oprávnění a postačí mu volná živnost, tak v tomto případě nemusí prokazovat žádnou kvalifikaci, stačí tedy, pokud splní tyto podmínky: plnoletost, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům. I podnikání právnických osob se zjednodušilo, například společnost s ručením omezeným už není spojena s vkladem dvou set tisíců korun, ale v současné době postačí pouze vklad jedné koruny k založení společnosti.

Volba tématu diplomové práce vychází z autorčina zájmu zahájit podnikatelskou činnost v oblasti účetnictví a daňového poradenství. Důvodem zahájení podnikání je, že autorka práce spatřuje mezeru na trhu v poskytování služeb externího účetnictví. Často je externí účetnictví zpracováno pouze dle podkladů od klienta, ale již chybí komunikace s klientem, to vede k velké chybovosti zpracovaného účetnictví. Autorčin podnikatelský záměr chce klientům nabídnout kompletní a komplexní účetní služby, které pomohou klientovi se v účetnictví dobře zorientovat a získat kvalitně zpracované podklady, které mu poskytnou oporu při strategickém rozhodování v jeho podnikatelských aktivitách. Autorka diplomové práce má zkušenosti v externím vedením účetnictví i v podnikovém účetnictví v rámci auditovaného podniku. Motivaci k podnikání autorka spatřuje ve flexibilitě pracovní doby, nezávislosti v rozhodování, rozvoji v oblasti účetnictví, společenské odpovědnosti (vytvoření nových pracovních podmínek ve svém okolí, vytvoření vzoru pro konkurenci, jak správně by externí účetnictví mělo vypadat) a v neposlední řadě v odbourání stereotypů v pracovním životě.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část diplomové práce zpracovává informace, které jsou potřebné pro sestavení jednotlivých analýz pro nově vznikající podnik.

Popisuje základní informace o podnikatelském záměru, o výběru právní formy podnikání. Dále jsou uvedeny základní analýzy využitelné v analytické části této práce, jedná se zejména o analýzu makroprostředí (PEST analýzu) a analýzu mikroprostředí (Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza).

Teoreticko-metodologická část práce poskytuje základní informace o modelu Lean Canvas, marketingovém mixu a finančních ukazatelích, které jsou využity v analytické části této práce.

### 2.1 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení podnikatelského záměru pro nově vznikající společnost, která se rozhodla se svými službami vstoupit na trh. Nově vzniklá společnost se plánuje věnovat externímu vedení účetnictví s orientací na individuální potřeby klienta.

Jedním z dílčích cílů diplomové práce je pomocí modelu Lean Canvas efektivně utřídit představy o podnikatelském záměru, který následně napomůže otestovat jeho funkčnost. V diplomové práci jsou dále použité analýzy a přístupy vhodné pro nově vznikající společnost, mezi tyto analýzy patří: analýza mikrookolí, analýza makrookolí, kalkulace nákladů pro zahájení podnikání, predikce výnosů a nákladů v prvním období fungování nově vzniklé společnosti a zvolení marketingového mixu.

Závěr diplomové práce se zabývá vypracováním SWOT analýzy, která odráží příležitosti, hrozby, ale také silné i slabé stránky nově vznikajícího podniku.

Pro teoretickou část diplomové práce byla zvolena metodika práce obsahující seznámení s podnikatelským prostředím, sběr dat a jejich zpracování při tvorbě jednotlivých analýz, jedná se tedy o literární rešerši odborných zdrojů.

Analytická část diplomové práce využívá metodu analýzy a syntézy primárních a sekundárních dat. Pro vyhodnocení vnějšího prostředí jsou využity aplikace vybraných nástrojů, zejména se jedná o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a SWOT analýzu. Pro tvorbu marketingového mixu je zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník je sestaven z uzavřených otázek a je určený pro cílový segment podniku.

### 2.2 Podnikatelský záměr a související pojmy

Holečková a Hyršlová (2018, s. 35) rozlišují zkrácený a plný podnikatelský záměr. Plným podnikatelským záměrem míní komplexní a detailní dokument se všemi podstatnými informacemi. Podrobně popsány jsou zejména položky jako produkt/služba, trh, konkurence a jiné. Zkrácený podnikatelský záměr je rovněž obsáhlý dokument, ve kterém se představí osoba podnikatele, popř. podnikatelského týmu, produkt/služba, trh, konkurence a specifikace finančních prostředků. Oproti plnému podnikatelskému záměru je zde skryta podstata obchodního tajemství. Svou podstatou je tak zkrácený podnikatelský záměr vhodný pro podnikatele s ojedinělou myšlenkou, který je ve fázi hledání partnera/investora a má obavy ze zneužití důležitých informací.

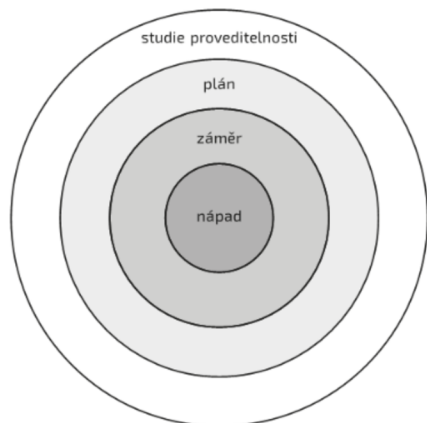
Srpová (2020, s. 209) doporučuje k odhalení realizovatelnosti podnikatelského záměru sestavit podnikatelský plán. Podnikatelský plán definuje jako „*písemný dokument popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s fungováním firmy*“ (Srpová, 2020, s. 209).

Podnikatelský plán plní několik funkcí – podklad pro rozhodování, nástroj plánování, kontroly a získání potřebného kapitálu.

Souvislost podnikatelského plánu a podnikatelského záměru uvádí také Hučka (2021, s. 84), který definuje podnikatelský plán jako „dokument, který popisuje podnikatelův záměr v písemné a vizuální formě (obrázky a grafy), usnadňující komunikace o tomto záměru s poskytovateli zdrojů.“

Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 54) spolu úzce souvisí termíny podnikatelský plán, studie proveditelnosti a podnikatelský záměr. Charakter studie proveditelnosti je více technický a detailnější v rozboru procesů, legislativních požadavků a financí. Vychází z podnikatelského plánu, který rozvádí dopodrobna. K tomu jí slouží statistické nástroje, modelování trendů a nástrojů k posouzení investiční efektivity. Oproti tomu podnikatelský záměr vnímá jako ne tak detailní verzi podnikatelského plánu, čímž je vhodný pro případy, kdy podnikatel nemá v úmyslu prozradit detaily svého nápadu. Podnikatelský záměr na jedné straně je vhodný k navázání kontaktů a vyvolání zájmu o celý projekt včetně detailů, na straně druhé neodhaluje know-how a unikátní znalosti. Vzájemné propojení mezi těmito pojmy znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 1 Vrstvy podnikatelského projektu



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 55)

Přestože neexistuje žádná univerzální šablona ani pevně daná struktura podnikatelského plánu, některé body by rozhodně neměly být opomenuty. Podnikatelský plán je reprezentativní dokument, díky kterému si jeho čtenáři udělají odpovídající první dojem – podle toho by měl také vypadat, tzn., že kromě obsahu je důležitá také jeho formální úprava (Srpová, 2020, s. 209). Vzhledem k nepřehlednému množství návodů na sestavení podnikatelského plánu budou uvedeny alespoň dvě jeho možné podoby podle různých autorů. Pro lepší porovnání byly jednotlivé body podnikatelského plánu uvedeny do níže připojené přehledné tabulky.



Tabulka 1 Příklady struktury podnikatelského plánu

<b>Struktura podnikatelského plánu podle Holečkové a Hyršlové</b>	<b>Struktura podnikatelského plánu podle Srpové</b>
titulní list	obsah
obsah	shrnutí
úvod	popis podnikatelské příležitosti
shrnutí	všeobecný popis firmy
popis podnikatelské příležitosti	klíčové osobnosti
cíle firmy a vlastníků	analýza trhu a zákazníků
potenciální trhy	okolí firmy a analýza konkurence
identifikace konkurence	marketingová strategie
marketingová a obchodní strategie	výroba a dodavatelé
finanční plán	personální zabezpečení
hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika	realizační projektový plán
Přílohy	Finanční plán
-	Analýza rizik
-	Přílohy

Zdroj: vlastní zpracování dle (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 35; Srpová, 2020, s. 212–222)

Kromě tohoto obsahového rozdělení podnikatelského plánu Srpová (2020, s. 210–211) uvádí ještě klíčové body, které by v podnikatelském plánu měly být zahrnuté, obzvláště, slouží-li podnikatelský plán k přesvědčení investora:

- představení budoucího podnikatelského subjektu včetně uvedení příběhu a motivů spojených s podnikáním;
- co se bude prodávat neboli produkt/služba;
- proč si produkt/službu někdo koupí;
- kdo budou zákazníci;
- za kolik se zákazníkovi produkt/služba bude prodávat a kolik se na tom utrží;
- jak se produkty/služby dostanou na trh;
- odlišnosti od konkurentů;
- nabídka pro investora;
- rizika podnikatelského plánu.

Srpová (2020, s. 209) doporučuje respektovat níže uvedené zásady při zpracování podnikatelského plánu z důvodu úspěšného přilákání investora:

- srozumitelnost;
- logičnost;
- přiměřená stručnost;
- pravdivost a reálnost;
- respektování rizik.

### **2.2.1 Co vše je k podnikání potřeba**

Podle Holečkové a Hyršlové (2018, s. 33–34) při úvahách o zahájení podnikatelské činnosti hraje podstatnou roli bezpočet faktorů s vlivem na případný ne/úspěch podnikání. Mezi ty základní se řadí podnikatelova osobnost, inspirace (nápad podnikatelské oblasti) a finance na zahájení podnikatelského projektu. V případě kladného výsledku základních úvah následují další činnosti z těchto oblastí – právní, obchodní a ekonomické.

S tímto názorem souhlasí také Srpová (2020, s. 164), která jako nezbytné před zahájením podnikatelské činnosti vidí učinění několika kroků a zvážení celé řady faktorů. Mezi ty řadí:

- osobní předpoklady k podnikání;
- podporu okolí;
- výběr individuálního nebo společného podnikání;
- dobrý podnikatelský nápad;
- schopnost prokázat užitek produktu a konkurenční výhodu;
- zpracování byznys modelu (způsob vydělávání peněz, počáteční kapitál, zajištění finančních prostředků na zahájení podnikání);
- způsob oslovení zákazníků;
- otázku potřeby zaměstnanců;
- právní formu podnikání.

### **2.2.2 Právní úprava podnikání v České republice**

Podnikatel má možnost rozhodnout se, zda bude podnikat jako fyzická či právnická osoba. S druhým případem souvisí volba právní formy podnikání ve smyslu založení osobní či kapitálové obchodní společnosti. Přestože volba právní formy podnikání je zásadním rozhodnutím, není neměnná. Právní formu je možné změnit, s čímž se však pojí určité komplikace a náklady (Srpová, 2020, s. 164).

Podnikání fyzických osob upravuje zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník, v § 420–435. S podnikáním fyzických osob se pojí termín OSVČ, což je zkratka, pod kterou se skrývá osoba samostatně výdělečně činná. S tímto výrazem operuje zákon o dani z příjmů, zákony o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu s příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti. Příkladem OSVČ je živnostník, samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec apod. (Srpová, 2020, s. 165).

Rozhodne-li se podnikatel začít podnikat jako právnická osoba, bude to pro něj znamenat více administrativy a složení základního kapitálu (Srpová, 2020, s. 176). Podnikání právnických osob upravuje zákon č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech (zákon

o obchodních korporacích). Hned z § 1 odst. 1 tohoto zákona vyplývá, že obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva. Odst. 2 rozlišuje obchodní společnosti na osobní společnosti, kam řadí veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, a na kapitálové společnosti sestávající ze společností s ručením omezeným a akciové společnosti. Poněkud stranou stojí ještě také evropská společnost a evropské hospodářské sdružení.

Existuje mnoho kritérií, podle kterých volit právní formu podnikání, důležitou roli však může hrát výše minimálního základního kapitálu, která je vyžadována zákonem. Nejnižší minimální výše základního kapitálu je vyžadována u společností s ručením omezeným, u které postačí pouze 1 Kč. U komanditní společnosti je vyžadován vklad komanditisty v minimální výši 5 tis. Kč. Nejvyšší základní kapitál je třeba vložit do akciové společnosti, kde je vyžadován vklad v hodnotě 2 mil. Kč.

Podle Vebera (2012, s. 70). je třeba při výchozích úvahách zvážit i další skutečnosti:

- počet osob potřebných k založení společnosti – chci podnikat samostatně, nebo uvažuji o dalších společnících;
- obtížnost založení společnosti – potřebné formální záležitosti, výdaje spojené se založením;
- míru právní regulace činnosti – např. jak často se musí scházet valná hromada či jiné orgány společnosti, nejvyšší míra právní regulace je u akciové společnosti, nejnižší u podnikání fyzických osob;
- zastupování podnikatelského subjektu navenek, případně povinně vytvářené orgány společnosti,
- ručení podnikatele za závazky společnosti.

### **Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) patří k nejoblíbenějším formám kapitálového podnikání. O tom svědčí vysoký podíl této právní formy podnikání v celkovém počtu společností v České republice. V roce 2022 zde bylo 557 209 firem, z tohoto na akciové společnosti připadlo 27 167 firem a 530 042 na společnost s ručením omezeným (ČSÚ, 2022).

Společnost s ručením omezeným může založit neomezený počet společníků nebo jediný zakladatel. K založení je potřeba minimální základní kapitál odpovídající 1 Kč. Alespoň takto to stanovuje zákon o obchodních korporacích. Realita je však jiná, kdy jenom náklady na založení společnosti s ručením omezeným se vyšplhají na několik tisíc korun. Vlastní společnost ručí za dluhy celým svým majetkem, společníci společnosti pak pouze do výše svých nesplacených vkladů (Šafrová Drážilová, 2019, s. 195).

Nejvyšší orgán společnosti s ručením omezeným je valná hromada, kterou tvoří všichni společníci. Zde se hlasuje na základě velikosti podílů o takových otázkách, které se týkají změny základního kapitálu, výběr jednatele, rozdělení zisku apod. Pro zabezpečení běžného provozu existuje statutární orgán = jednatel/é zapsaný/í v obchodním rejstříku. Větší společnosti uplatňují také jmenování dozorčí rady, jejímž úkolem je dohlížet na jednatele (Šafrová Drážilová, 2019, s. 196).

K vlastnímu založení společnosti s ručením omezeným jsou nezbytné tyto kroky:

- sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny;
- složení základního kapitálu správci vkladu;
- získání živnostenského/jiného oprávnění pro výkon činnosti;
- zapsání do obchodního rejstříku (Srpková, 2020, s. 177).

Vzhledem ke své popularitě, a ne zcela jednoduchému založení je možné si v dnešní době koupit již připravenou společnost s ručením omezeným (tzv. ready-made). Ta je zapsaná v obchodním rejstříku, základní kapitál je splacený, jenom se ničím nezabývá (Šafrová Drážilová, 2019, s. 196). Srpková (2020, s. 180) zmiňuje také možnost využít založení společnosti na klíč včetně vyřízení živnosti, popř. i výběru sídla společnosti, což přijde přibližně na 10 000 Kč. (bez DPH). Výhoda této možnosti tkví v tom, že se podnikatel nemusí o nic starat. Vhodná je pro začínající podnikatele vyžadující pomoc. Díky tomu mohou zahájit podnikání v rozmezí 5–10 dní.

### **Akciová společnost**

Akciová společnost (a. s.) představuje kapitálovou obchodní společnost. Tato právní forma podnikání je vhodná pro větší a kapitálově náročnější projekty. Jedná se o právní formu podnikání, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. V názvu společnost musí být uvedeno, že se jedná o akciovou společnost, toto označení může však nahradit zkratka a. s.

Společnost se zakládá sepsáním stanov ve formě notářského zápisu. Subjekt práva vzniká až zápisem do obchodního rejstříku. K založení akciové společnosti stačí jeden či více akcionářů, kteří následně o fungování společnosti rozhodují na valné hromadě.

K založení akciové společnosti je zapotřebí minimální kapitál ve výši 2 000 000 Kč. Tuto hranici stanovuje zákon o obchodních korporacích, ve kterém je uvedeno, že výše základního kapitálu musí být zapsaná ve stanovách společnosti. Jak již je výše zaznamenáno, základní kapitál je rozvržen do určitého počtu akcií a každý akcionář vlastní určitý počet akcií. Akcie pro akcionáře představují majetkovou účast na podílu na dosaženém výsledku hospodaření a na likvidačním zůstatku obchodní korporace při zániku společnosti, ale také i na práva na řízení společnosti. Aby akciová společnost mohla být zapsaná v obchodním rejstříku, musí být splaceno alespoň 30 % jmenovité hodnoty upsaných akcií, pokud však je základní kapitál splacený celý, může valná hromada rozhodnout o zvýšení kapitálu.

Mezi výhody založení akciové společnosti patří fakt, že akcionáři neručí za závazky společnosti. Díky omezenému ručení je akciová společnost volena pro kapitálově náročnější projekty. Akciová společnost jako obchodní partner působí více seriózněji oproti s. r. o. Vzhledem k vyššímu základnímu kapitálu má společnost prostředky do začátku podnikání, ovšem s tím je spojena i nevýhoda vysoké prvotní investice do podnikání (Veber. 2012 s. 74–75).

### **Veřejná obchodní společnost**

Veřejnou obchodní společnost (v. o. s.) mohou založit nejméně dvě osoby, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Po s. r. o. se jedná o druhou nejčastěji se vyskytující formu podnikání malých a středních podniků. Společníkem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Fyzická osoba musí splňovat podmínky pro provozování živnosti. Zisk společnosti se dělí mezi společníky rovným dílem. Statutárním orgánem jsou všichni společníci, pokud není uvedeno jinak ve společenské smlouvě.

Výhody u veřejné obchodní společnosti lze spatřovat v tom, že není nutný počáteční kapitál, jednoduché vystoupení společníka ze společnosti, dobrý přístup k cizímu kapitálu. Zisk společnosti nepodléhá dani z příjmů právnických osob, protože celý zisk je rozdělen mezi společníky a je zdaněn dani z příjmů fyzických osob.

Mezi nevýhody veřejné obchodní společnosti patří: neomezené ručení společníků (může přinést osobní rizika společníků), na podnikání musí být nejméně dva společníci, lze založit pouze za účelem podnikání (Veber, 2012 s. 72).

### **Komanditní společnost**

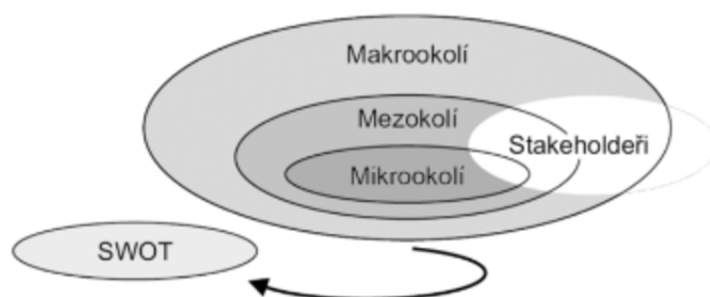
Komanditní společnost (k. s.) je formou osobní společností smíšeného typu, kdy jeden či více společníků ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu (komanditista) a jeden či více společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (komplementář). Komplementář musí splňovat všeobecné podmínky pro provozování živnosti. Pokud však název společnosti obsahuje jméno komanditisty, ručí za závazky společnosti stejně jako komplementář. Statutárním orgánem jsou komplementáři. V České republice se jedná o méně využívanou formu podnikání, ovšem může být zajímavou formou podnikání pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým know-how (Veber, 2012, s. 73).

## **2.3 Analýza vybraných prvků podniku**

V této podkapitole bude uvedena analýza mikrookolí včetně analýzy konkurenceschopnosti, makrookolí včetně analýz PESTLE, SWOT a konkurenčních sil, a rovněž zde bude představeno teoretické vymezení finanční kalkulace (finančních ukazatelů) pro vstup vznikajícího podniku na trh.

Podnik lze analyzovat různými nástroji. Vztah jednotlivých situačních analýz vyjadřuje následující obrázek. V dalším textu se pozornost zaměří na externí analýzu vyhledávající v okolí podniku příležitosti a hrozby. Nejprve bude upřesněno, co se rozumí okolím podniku.

Obrázek 2 Oblasti situační analýzy



Zdroj: Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 191)

Okolí podniku neboli podnikatelské prostředí znázorňuje obrázek níže (Obrázek 3). Z toho vyplývá, že okolí podniku tvoří dvě hlavní části:

- interní prostředí neboli mikroprostředí, na které má podnik přímý vliv v důsledku svých činností;
- externí prostředí dělicí se dále na makroprostředí (podnik svou vůli neovlivní) a mezoprostředí (částečný vliv podniku) (Fotr a kol., 2020, s. 56).

Šafrová Drážilová (2019, s. 65–66) vyzdvihuje důležitost důkladné analýzy okolí podniku při zahájení podnikatelské činnosti. Nad rámec výše uvedeného rozdělení podnikatelského

prostředí od Fotra a kol. rozlišuje ještě nadřazené okolí podniku nazvané jako megatrendy, pod čímž se skrývají globálně působící faktory. Doporučuje zvýšit úsilí při analýze veškerých oblastí, především v případě menších zkušeností s podnikáním nebo oborem.

Obrázek 3 Okolí podniku



Zdroj: Fotr a kol. (2020, s. 56)

### 2.3.1 Analýza mikrookolí

K analýze mikrookolí podniku se nejčastěji využívají analýza 4C nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Jak však dodává Šafrová Drážilová (2019, s. 74), vzhledem k částečnému překrývání obou nástrojů bohatě postačí aplikovat jeden z nich.

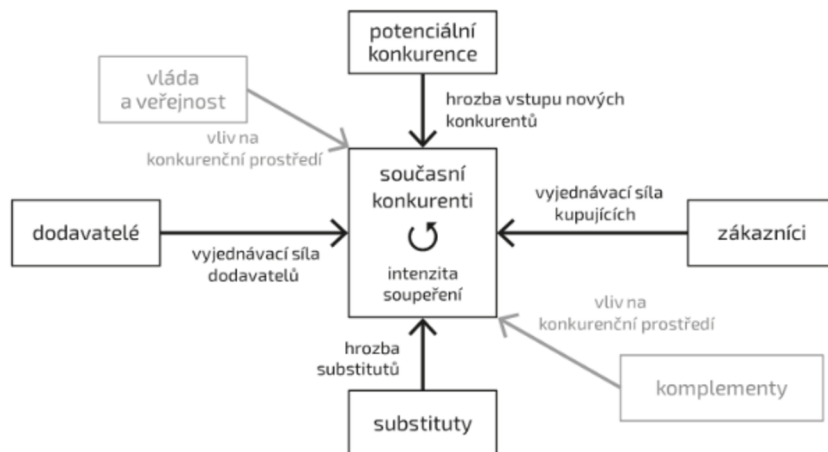
#### Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle Šafrové Drážilové (2019, s. 76) je „tento model založený na předpokladu, že intenzita konkurence na trhu závisí na charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení.“ Síly působící na podnik pro něj mohou být potenciálními příležitostmi nebo mohou znamenat určité hrozby. Jejich působení může probíhat současně nebo samostatně.

Tyto síly byly identifikovány Michaelem Porterem. Jedná se o:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů;
- rivalita mezi stávajícími podniky;
- smluvní síla kupujících;
- smluvní síla dodavatelů;
- hrozby substitučních produktů (Srpová, 2020, s. 215–216).

Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 77)

### Zákazníci

Model se zabývá především vyjednávací silou zákazníků (Šafrová Drášilová, 2019, s. 81). Pro zákazníka jsou sěžejní obchodní podmínky, vstřícné jednání, korektní vztahy a flexibilita dodavatele. Mezi zásadní faktory zvyšující intenzitu konkurence patří:

- malý až minimální počet zákazníků;
- malá diference produktů;
- substituty/snadný přechod ke konkurenci;
- vyšší cenová citlivost zákazníka (Fotr a kol., 2020, s. 61);
- velký/významný podíl zákazníka na tržbách/zisku podniku;
- nemožnost vyjednávání obchodních podmínek (Šafrová Drášilová, 2019, s. 81).

### Dodavatelé

Také v případě dodavatelů je model zaměřen na jejich vyjednávací sílu. Se složitějším podnikatelským záměrem roste složitost struktury dodavatelů. V případě velkého množství dodavatelů dodávajících rovnocenné produkty, kdy lze jednoduše přejít k jinému, je riziko minimální (Šafrová Drášilová, 2019, s. 80). S rostoucí silou dodavatele dochází ke snižování ziskové marže kupujícího. Mezi faktory, které vyjednávací sílu dodavatelů ovlivňují, patří:

- vzdálenost dodavatele;
- postavení dodavatele (monopol – např. energetické společnosti);
- ojedinělé produkty dodavatele;
- kupující nemá možnost změny produktu např. z důvodu technologických požadavků.
- intenzitu konkurence zvyšuje:
- menší počet dodavatelů;
- menší výběr nahraditelných součástí (Fotr a kol., 2020, s. 61–62).

## **Substituty**

Substitutem se rozumí produkt řešící tentýž problém jinak – má stejné vlastnosti a řeší problém zákazníka. Substitut se stává konkurenčním v případě, že jej zákazník má možnost začít snadno využívat, což zahrnuje náklady související se změnou produktu za substitut (Fotr a kol., 2020, s. 62) Přes svou důležitost nebývá substitutům věnována přílišná pozornost. Podnikatelé se mylně domnívají o jedinečnosti nabízeného produktu bez konkurence na trhu a zapomínají na zákazníkův primární zájem –nikoliv samotný produkt, nýbrž řešení jejich problémů – které může nabývat nejrůznějších podob (Šafrová Dráčilová, 2019, s. 79). Ke zvýšení úrovně/intenzity konkurence dochází v případě:

- zlepšení poměru cena/kvalita u substitutů;
- rozsah garance a servisu;
- dostupnost substitutů;
- ochota zákazníka ke změně;
- snížení zákaznických nákladů při přechodu na substitut (Fotr a kol., 2020, s. 6).

## **Stávající konkurence**

Stávající konkurence představuje existenci již zaběhnutých podniků, které přistupují stejně nebo podobně k řešení problémů. S nepřátelštějším konkurenčním prostředím se zvyšuje riziko nepřijemného vstupu na trh. Šafrová Dráčilová (2019, s. 77) doporučuje zjistit:

- stávající konkurenty a jejich klientelu;
- jejich počet a velikost/sílu;
- rozdělení trhu mezi ně;
- jejich vzájemné vztahy;
- co a jak dělají;
- jejich silné a slabé stránky;
- jejich plány a finanční analýzu;
- částku vynaloženou na všimnutí si podniku mezi konkurencí.

Podle Fotra a kol. (2020, s. 62–63) je analýza klíčové konkurence vhodná z důvodu, že lze předvídat její strategii a taktiku, zrychlit reakční dobu na kroky konkurentů.

## **Potenciální konkurence**

Riziko vstupu nové konkurence závisí především na bariérách vstupu od odvětví, které se rozlišují na strategické bariéry (volná kapacita, zadržovaná technologie, uměle nižší cena, upřednostňované značky, diferenciací výrobků) a strukturální bariéry (investice ke vstupu na trh, zajištění konkurenceschopných nákladů, přístup ke zdrojům, malé zkušenosti s distribucí, státní politika) (Fotr a kol., 2020, s. 62). Podle Šafrové Dráčilové (2019, s. 78) může případnou konkurenci navnadit ke vstupu na trh úspěch jiných podniků. Za nejlepší zdroj znalostí považuje informace od kontaktů a všeobecné povědomí v oboru.



### 2.3.2 Analýza makrookolí

Makroprostředí podniku tvoří jeho nejširší okolí. Jedná se o působení, na které podnik nemá vliv, ale ono na podnik a jeho případný ne/úspěch ano. Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 69) je k analýze makrookolí nejčastěji využívána PEST analýza, kterou považuje za nejjednodušší a zcela dostačující.

#### PEST/LE analýza

PEST analýza znázorňuje veškeré faktory, které na podnik působí z vnějšku. Podnik může jen velmi obtížně ovlivnit tyto faktory, ale může na ně určitým způsobem reagovat. Díky této analýze je možné zkoumat různé externí vlivy, které působí na podnik. Název PEST analýzy je odvozen od čtyř oblastí vnějšího prostředí neboli faktorů, kterými jsou:

- P = politicko-legislativní faktor;
- E = ekonomické faktory;
- S = sociokulturní faktory;
- T = technicko-technologické faktory.

S postupem času došlo k doplňování či jinému modifikování analýzy o další oblasti, čímž vznikly např. STEER, STEEPLED či PESTLE/STEEPL, která byla zvolena pro bližší specifikace a pod kterou se skrývá navíc:

- L = legislativní;
- E = ekologické (Šafrová Drášilová, 2019, s. 69–70).

Cílem PEST analýzy není úplné zkoumání všech faktorů, které na podnik působí. Podnik by měl vyhodnocovat pouze ty faktory, které jsou pro něj významné. Provádí se tedy analýza těch složek, které pro podnik představují příležitosti či hrozby. PEST analýza také stanovuje, s jakou pravděpodobností k dané příležitosti či hrozbě dojde.

#### Politicko-legislativní

Podle Jakubíkové (2013, s. 100) mezi politicko-legislativní faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských uskupeních, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, zákony aj. Politicko-legislativní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

#### Ekonomické

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické podstaty a směřují ekonomického rozvoje. Podnik je výrazně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají vliv na plnění základních cílů každého podniku, patří: míra ekonomického růstu, úroková míra, inflace, daňová politika a směnný kurz (Sedláčková, 2000, s. 17–18). Pokud se ekonomika pohybuje v ekonomickém růstu, zvyšuje se spotřeba domácností a vzniká větší poptávka po produktu/službě podniku. To znamená příležitost pro podnik. Obdobně na podnik působí úroková míra, která má vliv na celkovou výkonnost podniku a ovlivňuje používané finanční prostředky podniku. Míra inflace je ukazatelem, který charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje. Pokud míra inflace vzroste, bude to mít dopad na investiční aktivitu podniku a bude limitovat ekonomický rozvoj. Všechny ekonomické ukazatele jsou na vzájem propojené. Je proto dobré sledovat hospodářský cyklus ekonomiky. Pro podnik je důležité vědět, v jaké fázi cyklu se ekonomika nachází, a odhadnout její vývoj.

## **Sociokulturní**

Podle Srpové (2020, s. 215) lze mezi sociokulturní faktory zařadit: demografický vývoj, mobilitu obyvatel, životní úroveň a styl, vzdělanost obyvatel.

Sociální faktory ovlivňují jak poptávku po zboží a službách, tak i nabídku. Mezi sociální faktory lze zařadit i kulturní a tradice a zvyklosti včetně vývoje společnosti. Klade se důraz i na sebevzdělání a vznikají specifické trhy s novými segmenty (Hanzelková, 2017, s. 51).

## **Technicko-technologické**

K technicko-technologickým faktorům patří informační a komunikační technologie, výrobní postupy a metody řízení. U těchto faktorů se sleduje rychlost zastarávání. Pokud podnik pracuje již se zastalými technologiemi, nebude konkurenceschopný, a to může vést k negativní efektivnosti uvnitř podniku. V případě, že podnik nebude držet krok s novými technologiemi a konkurencí, může to vést k ohrožení pozice na trhu. Pokud dojde k včasné obnově technologií a inovativnímu postupu, tato změna podniku může snížit náklady a vylepšit postavení na trhu. Pokud se podnik vyrovná s konkurencí podniku, přichází konkurenční boj, který se týká cen či služeb nad rámec produktu. V současné době je technologický pokrok čím dál více sledován, a to z pohledu životního prostředí, stále více se hledí na postupy i produkty, které jsou prospěšné právě pro zmiňované životní prostředí (Sedláčková, 2000, s. 18).

## **SWOT analýza**

SWOT analýza představuje specifickou situační analýzu, která propojuje prvky interní a externí analýzy (Šafrová Drážilová, 2019, s. 85), resp. rozlišuje klíčové faktory vyplývající ze situační analýzy do 4 skupin (Karlíček a kol., 2013, s. 235). SWOT analýze je věnována celá samostatná kapitola 2.6.

### **2.3.3 Teoretické vymezení finančních ukazatelů pro vstup vznikajícího podniku na trh**

Srpová (2020, s. 140) za stěžejní při rozhodování o zahájení podnikatelské činnosti považuje brát v úvahu otázky jako „Vyplatí se mi to?“ „Vydělám na tom?“ či „Kolik mě to celé bude stát?“ Na základě zkušeností ostřílených podnikatelů vyvozuje doporučení na zdvojnásobení odhadu svých nákladů a na pokrácení odhadů tržeb dvěma.

Začínajícímu podniku doporučuje mít odhad o následujících položkách:

- náklady na zahájení podnikání (počáteční kapitál, zřizovací výdaje);
- kapitál na zahájení podnikání (zdroje financování);
- očekávané výnosy po zahájení podnikání;
- náklady a výnosy běžného provozu (Srpová, 2020, s. 140).

## **Náklady, výnosy a bod zvratu**

Náklady podniku je možné definovat jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje snížením aktiv nebo nárůstem dluhů a který v daném období vede ke snížení vlastního kapitálu (Kráal a kol., 2006, s. 19–21).

Náklady podniku je možné možné nahlížet z několika úhlů pohledu. Finanční účetnictví sleduje informace o nákladech za podnik jako celek. Informace z finančního účetnictví slouží jak externím uživatelům, tak interním uživatelům. Představují primární zdroj dat, který je nutné mít k dispozici pro řízení podniku. Výstupy těchto informací jsou obsaženy v účetní závěrce (rozvaze, výkazu zisku a ztráty, cash flow, příloze k účetní závěrce, popřípadě ve zprávě z auditu). Daňové účetnictví přebírá informace z finančního účetnictví. Tyto informace jsou

následně upraveny o daňově neuznatelné a daňově uznatelné položky. Manažerské účetnictví vnímá náklady z pohledu interního účetnictví. Využívají se kalkulace, rozpočty a různé statistické metody. Manažerské účetnictví není legislativně upraveno, a proto si každý podnik může manažerské účetnictví upravit svým potřebám.

Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 20) lze náklady členit dle:

- druhu – členění podle spotřebovaného vstupu: spotřeba materiálu, energie, náklady na služby, osobní náklady, odpisy hmotného i nehmotného majetku, finanční náklady;
- účelu – členění nákladů ve vztahu k účelu jejich vynaložení: náklady přímé, náklady nepřímé;
- závislosti na změnách objemu výroby – člení se ve vztahu k objemu prováděných výkonů: fixní a variabilní náklady;
- podnikových funkcí;
- dalších – oportunitní, přírůstkové.

Každému podniku vznikají jak fixní náklady, tak variabilní náklady. Fixní náklady jsou stálé a neměnné se změnou objemu výroby či produkci služeb. Lze je ovlivnit v delším časovém období. Například se jedná o zvýšení výrobní kapacity či vyšší produkce poskytovaných služeb. Mezi typické fixní náklady patří: platba nájemného, zálohy na energie, mzdy administrativních pracovníků, splátky leasingu, platba internetu apod. Variabilní náklady se oproti fixním nákladům mění s objemem produkce statků a služeb. Pokud objem produkce roste, tak porostou i variabilní náklady. Typickým variabilním nákladem je spotřeba materiálu, pohonné hmoty.

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 45) definují výnosy jako peněžní částku, kterou podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období. Tato částka nemusí být podnikem ihned inkasována. Po úhradě peněžních prostředků se již jedná o příjmy.

Cílem hospodaření každého podniku je stabilní vytváření zisku, tohoto ideálního stavu lze dosáhnout v případě, že výnosy budou převyšovat náklady. Základním provozním výnosem jsou tržby, jež vznikají prodejem zboží či služeb.

Celkové výnosy lze zjistit ze vztahu: (1.1)

$$T = p \times Q,$$

Kde:

$T$  jsou celkové výnosy,

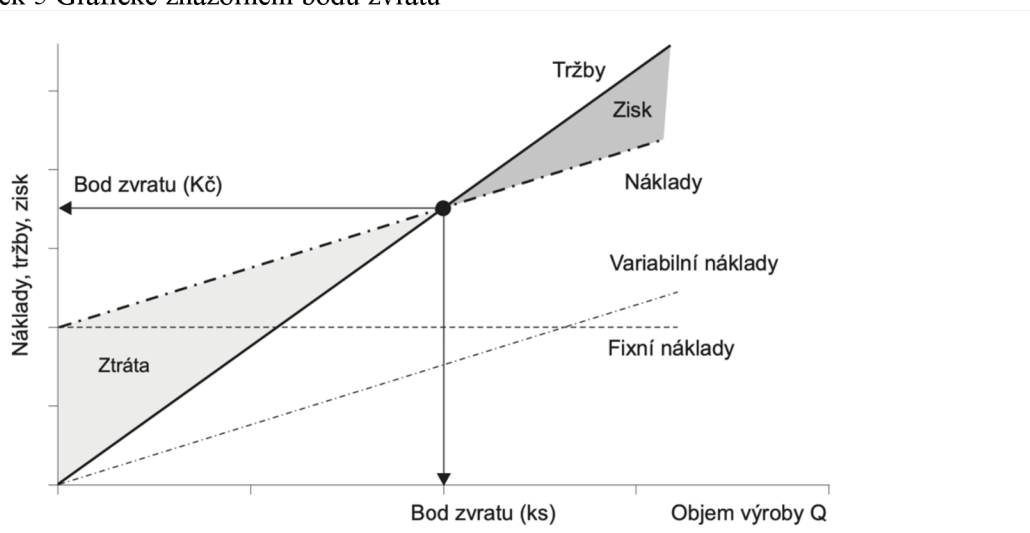
$p$  je cena za odebranou službu či zboží,

$Q$  je množství prodaných služeb či zboží.

Předpokladem vytvoření zisku je vždy dosažení nějakých výnosů, ať již z prodeje zboží, vlastních výrobků či služeb. Pro hospodaření je důležité vědět, jaké jsou předpoklady tvorby zisku, k tomuto účelu slouží tzv. analýza bodu zvratu.

Bod zvratu představuje objem výroby, při kterém jsou tržby rovny nákladům. Z bodu zvratu dále vyplývá, pokud je objem výroby menší, bude výroba ztrátová, a naopak je-li objem výroby větší, bude se zvětšovat i zisk, nikoliv však neomezeně, ale pouze jen do výše výrobní kapacity. V některých případech je vhodnější počítat bod zvratu v korunách, jde tedy o tržby, které je třeba získat, aby bylo dosaženo nulového zisku. Grafické názornění bodu zvratu představuje Obrázek 5.

Obrázek 5 Grafické znázornění bodu zvratu



Zdroj: Schoelleová, (2017, s. 47)

### Financování podniku

Podle Scholleové (2017 s. 60) mezi základní problémy rozhodování o finančních zdrojích patří tři základní otázky:

- Kolik budu potřebovat kapitálu?
- V jaké struktuře ho zajistit?
- Do čeho ho dále investovat?

Kolik budu potřebovat kapitálu? Nejprve je nutné vykalkulovat počáteční náklady, které souvisejí s podnikatelskou činností. Je nutné přesně zjistit, jaké náklady bude potřeba ufinancovat. Podnikatelé využívají nejčastěji nejdříve svůj vlastní kapitál a kapitál rodinných příslušníků, poté přátel a teprve potom využívají služeb klasických investorů. Cizí kapitál je pro podnikatele ve fázi vznikajícího podniku obtížněji dostupný z důvodu nižší důvěryhodnosti podniku, protože nově vzniklý podnik teprve zahajuje svoji činnost. Existují různé struktury kapitálu, ovšem v první fázi je hlavním kritériem pro volbu kapitálu jeho dostupnost (Schoelleová, 2017, s. 60).

Kapitál je pro podnikatele důležitý k tomu, aby mohl vyvíjet svoji ekonomickou činnost, výsledkem je tvorba zisku a další růst podniku a zvyšování jeho hodnoty. Je dobré vždy odhadnout výši kapitálu, který bude potřeba. Nadbytečný kapitál, který je uschovaný na běžném účtu, by mohl být využit efektivněji. Pokud by podnik disponoval větším množstvím kapitálu, je efektivnější ho do něčeho investovat. Kapitál se tak bude v čase zhodnocovat (Schoelleová, 2017, s. 60).

### Finanční analýza

K tomu, aby podnikatel mohl rozhodovat o zásadních a dlouhodobých otázkách podniku, je nutné provádět podle Scholleové (2017, s. 164) jakousi inventuru své dosavadní činnosti a toho, jak se jeho činnost promítá ve finanční výkonnosti a zdraví podniku, jde o tzv. finanční analýzu. Závažná rozhodnutí dlouhodobého charakteru se v podniku dělají neustále, z tohoto důvodu by finanční analýza měla být prováděna průběžně a důkladně vyhodnocována alespoň jedenkrát ročně.

Ve finanční analýze nejde jen o momentální stav, ale také o vývojové tendence v čase. Finanční analýza je soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci podniku. Uživatelé finanční analýzy jsou vlastníci podniku, banky, investoři, orgány státní správy, zákazníci, dodavatelé apod.

K tomu, aby finanční analýza mohla být prováděna, je zapotřebí získat informace, díky kterým bude finanční analýza prováděna. Mezi základní informační zdroje pro finanční analýzu patří:

- účetní závěrka podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, audit);
- informace o vlastnících, produktech, technologiích, dodavatelích a odběratelích, struktuře a počtu zaměstnanců apod.;
- informace ze statistického charakteru z odborného tisku nebo přímo ze zdrojů státem zpracovávaných statistik, informace z oborových komor, popřípadě i nové zprávy o změnách v legislativním prostředí;
- zprávy o celkové situaci na trzích: finančních, produktů, materiálu, práce (Scholleová, 2017, s. 164).

Pro finanční analýzu vznikajícího podniku se nejčastěji využívá technika srovnání s konkurentem nebo odvětvovými hodnotami. Pro techniku srovnání s konkurentem je zapotřebí disponovat s jeho daty. Pokud se podnik bude srovnávat s odvětvím, je zapotřebí, aby byl výběr ukazatelů vyvážený. Odvětvové hodnoty jsou pravidelně publikovány např. Ministerstvem průmyslu a obchodu v ČR.

### **Účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty**

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty (VZZ) patří mezi základní výkazy, které podnik ze zákona sestavuje při účetní závěrce.

Rozvaha (bilance) se sestavuje k určitému datu (rozvahovému dni), protože se rozvaha v čase mění, je proto zapotřebí vždy zaznamenat, k jakému dni je sestavována. Rozvaha zobrazuje majetek podniku (aktiva) a zdroje jeho financování (pasiva). Pro rozvahu vždy platí princip bilanční kontinuity, tento princip v praxi znamená, že se aktiva musí rovnat pasivům. V rozvaze dochází k rozvahovým změnám, právě tyto změny se vždy odehrávají jak na straně aktiv, tak na straně pasiv, aby byla zachována bilanční kontinuita. Příkladem rozvahové změny může být nákup materiálu – na straně aktiv přibude oběžný majetek a na straně pasiv přibude závazek vůči dodavateli.

Rozvaha je nejčastěji sestavována k těmto okamžikům:

- zahajovací rozvaha sestavená na počátku činnosti podniku;
- počáteční rozvaha sestavovaná na počátku každého účetního období;
- koečná rozvaha sestavovaná na konci každého účetního období;
- mimořádná rozvaha sestavovaná za neobvyklých okolností, jako je např. vstup podniku do likvidace, fúze podniku apod.;
- srovnávací rozvaha, používá se při finanční analýze.

Jednoduché grafické znázornění rozvahy představuje tabulka níže.

Tabulka 2 Grafické znázornění rozvahy

Majetek (aktiva)	tis. Kč	Kapitál (pasiva)	tis. Kč
Dlouhodobý majetek		vlatní kapitál	
Oběžný majetek		cizí kapitál	
<b>Celkem:</b>		<b>Celkem:</b>	

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Dalším základním účetním výkazem společnosti je výkaz zisku a ztráty (VZZ), který sleduje výsledky hospodaření podniku. Výkaz zisku a ztráty je znám pod lidovým názvem výsledovka. VZZ obsahuje tokové veličiny, sleduje vždy výnosy a náklady k určitému období, je proto potřeba vždy znát období, za které se VZZ sestavuje. Nejčastěji je tento výkaz sestavován za kalendářní rok. Ve výkazu zisku a ztráty se náklady i výnosy rozdělují do dvou skupin. Na výnosy a náklady z provozní činnosti a na výnosy a náklady z finanční činnosti.

V provozní činnosti jsou výnosy a náklady týkající se hlavní činnosti podniku, tj. výnosy z prodeje statků a služeb nebo z prodeje dlouhodobého majetku a náklady, které byly vynaloženy na výrobu statků a služeb. Pokud od výnosů z provozní činnosti jsou odečteny náklady z provozní činnosti vzniká hospodářský výsledek z provozní činnosti, ten může být kladný (ziskový) či záporný (ztrátový). Mezi finanční výnosy patří např. výnosy z cenných papírů nebo výnosové úroky. Odečtením finančních nákladů od finančních výnosů vychází výsledek hospodaření z finanční činnosti podniku. Součtem výsledků hospodaření z provozní a finanční činnosti vznikne výsledek hospodaření před zdaněním. Od tohoto výsledku hospodaření je nutné odečíst daň z příjmů právnických osob, a tím vznikne výsledek hospodaření za účetní období. Struktura VZZ je znázorněna v níže uvedené tabulce, zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty odpovídá současné legislativě (Scholleová, 2017, s. 21–22).

Obrázek 6 Zkrácená struktura výkazu zisku a ztráty

I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti
C.	Aktivace
D.	Osobní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (I. + II. – A. – B. – C. – D. – E. + III. – F.)</b>

IV. – VII.	Finanční výnosy
G. – K.	Finanční náklady
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (finanční výnosy – finanční náklady)
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> (provozní výsledek + finanční výsledek)
L.	Daň z příjmů
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>
M.	Převod podílu na VH společníků
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>

Zdroj: Scholleová (2017, s. 21–22)

## 2.4 Lean Canvas

V této podkapitole bude zmíněn teoretický popis modelu, jeho struktura a popis jednotlivých polí modelu. Tento model umožňuje rychlé zachycení podnikatelského záměru a pomáhá v rozhodování podnikatele, zda je vhodné začít s podnikáním či od něj ustoupit.

### 2.4.1 Teoretický popis modelu

Lean Canvas je nelineární podnikatelský model představený v roce 2008 autorem Alexanderem Osterwalderem (Šafrová Drášilová, 2019, s. 49). Ten jej navrhl ve své doktorské práci jako „jednoduchý nástroj, který umožňuje rychlé zachycení byznys modelu a pomáhá s vymýšlením variant“ (Srpková, 2020, s. 77) a pojmenoval ho jako Business Model Canvas. Od svého zveřejnění se rychle stal velice oblíbeným a široce využívaným především mezi začínajícími podnikateli a start-upy (Šafrová Drášilová, 2019, s. 49). Popularitu nabyl díky své přidané hodnotě a jednoduchosti. Model jako nástroj Osterwalder opatřil licenci Creative Common a souhlasil s jejím bezplatným využíváním a úpravami. Ashe Mauryu – propagátora metodiky Lean Startup a autora publikace Running Lean – nenechal nástroj chladným. Přestože viděl určité nedostatky modelu, vnímal jeho potenciál pro nové firmy s ambicemi – startupy. Limity modelu odstranil tím, že vyměnil čtyři pole, čímž se stal vhodnější pro potřeby startupů a respektoval přístup Lean Startup. To je příběh o vzniku nástroje zachycující byznys model pojmenovaný jako Lean Canvas (Srpková, 2020, s. 77–78).

Model zaujímá jedinou stranu papíru s předtíštěnou strukturou klíčových oblastí. Vyplněním jednotlivých polí dochází k vytvoření přehledného byznys modelu (Srpková, 2020, s. 77). Cílem modelu spočívá v přehledném shrnutí nejdůležitějších informací podnikatelského záměru na jediné stránce. S postupem času byl model modifikován a překládán, jeho cíl byl však zachován (Šafrová Drášilová, 2019, s. 49). Podle Svobodové a Andery (2017, e-kniha) je podstatou modelu vztah problém-řešení, který vychází z předpokladu zvýšení pravděpodobnosti úspěchů v případě, že se najde dostatečně silný, a hlavně řešitelný problém zákazníků.

### 2.4.2 Využití modelu

Podle Srpkové (2020, s. 78) model rychle po jeho zveřejnění začalo využívat mnoho firem k inovaci svého byznys modelu. Díky modelu lze kriticky nahlížet na svůj vysněný produkt a ověřit, jestli o něj bude zájem, či řeší skutečně nějaký problém (Šafrová Drášilová, 2019, s. 49). Srpková (2020, s. 78) jej označuje jako standard využívaný startupy pro inovace a komunikaci byznys modelů. V současnosti se model těší celosvětovému ohlasu v rámci startupů. Využívají jej jak zakladatelé, tak investoři, ale i mentoři či konzultanti. Rozšířenost tohoto modelu usnadňuje úvod celé podnikatelské příležitosti. Podle Srpkové (2020, s. 81) „pro investora stačí krátký pohled na Lean Canvas k hrubému pochopení a zhodnocení potenciálu



podnikatelské příležitosti.“ Teprve potom se doplňuje podrobnější dokumentace a diskutuje o jednotlivých bodech. Hlavní přínos modelu však spatřuje ve využití začínajícími podnikateli ze třech důvodů – nástroj pro strukturování myšlenek, komunikační nástroj, nástroj k odhalování rizik (Srповá, 2020, s. 81).

### Lean canvas jako nástroj pro strukturování myšlenek

Model slouží jako skvělý pomocník pro utřídění myšlenek při navrhování podnikatelské příležitosti. Vyplňování polí funguje jako donucovací prostředek k přemýšlení o dílčích aspektech podnikatelské příležitosti. Rozpracováním modelu se též zvyšují šance na vznik nových variant nebo cest rozvoje.

### Lean canvas jako komunikační nástroj

Model představuje také skvělý komunikační nástroj díky jasně určené struktuře, čímž pomáhá sjednotit názory jednotlivých členů týmu. Srповá (2020, s. 81) doporučuje prvotní individuální vyplnění modelu následované skupinovou spoluprací za účelem představení různých poznatků a vyplnění modelu za celou skupinu. Tím se zajistí mnohočetnost nápadů a nezaniknou žádné zajímavé myšlenky. Diskuze jednotlivých polí umožňuje prezentaci těchto odlišných názorů a objasnění rozličných hledisek. Tím by měl být vytvořen jednotný pohled celé skupiny.

### Lean Canvas jako nástroj k odhalování rizik

Model lze využít také jako nástroj k odhalování a hodnocení rizik a strategického plánování. Za slabiny se považují ta pole, která zabírají nejvíce času, energie a úsilí na vyplnění. Jedná se o rizikové oblasti značící nejistoty, čímž se stávají potenciální hrozbou úspěšné realizace. Ta by měla být odhalena a potvrzena v rámci týmové diskuze a současně by měly být zvoleny priority ověřování hrozeb. Srповá (2020, s. 81) doporučuje zaměřit se na největší rizika „při shromažďování dat, zákaznickém výzkumu nebo prototypování.“

### 2.4.3 Struktura modelu

Strukturu modelu Lean Canvas uspořádal autor Ash Maurya po vzoru modelu Business Model Canvas. Na svém blogu (blog.leanstack.com) uvádí důvody, které ho vedly k aktuálnímu uspořádání, a také zmiňuje pořadí, jak správně vyplnit model Lean Canvas, pořadí je uvedeno čísly na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 7 Struktura Lean Canvas a pořadí pro vyplňování modelu

Lean Canvas		Projekt:	Autor:	Datum:
Podnikatelský plán na jedné straně papíru				
Online kurz zdarma na <a href="http://www.leancanvas.cz">www.leancanvas.cz</a>				Výzva #
<b>Problém</b> <small>„Jaké jsou *3* nevyřešené problémy vašich zákazníků?“</small>  <b>Existující alternativy</b> <small>„Jaké alternativy existují pro řešení vašeho problému?“</small>	<b>Řešení</b> <small>„Jaké vlastnosti vašeho produktu nebo prototypu odpovídají zákazníkům?“</small>  <b>Indikátory</b> <small>„Co vám říká zákaznická zpětná vazba a proč by budete měnit? Jakto zjistit dříve, než pro vás teď bude pozdě? (dotazník, rozhovor, testování, focus, skupinové testy, observace)“</small>	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> <small>„Čím budete přemíchat? V čem jste „lepší“? Jaká je vaše unikátní nabídka pro zákazníky?“</small>  <b>Srozumitelný opis</b> <small>„Jak jednoduché řešení vaše řešení pomůže je srozumitelné?“</small>	<b>Neférová výhoda</b> <small>„Co vám umožňuje vytvořit nějakou výhodou v porovnání s konkucí? Proč byste to měli ostatní zvažovat?“</small>  <b>Cesty k zákazníkům</b> <small>„Jak se dostanete ke svým zákazníkům?“</small>	<b>Základní</b> <small>„Kdo jsou vaši zákazníci? Které zákazníky?“</small>  <b>První vlastnosti</b> <small>„Které vlastnosti jsou nejdůležitější?“</small>
<b>Struktura nákladů</b> <small>„Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?“</small>		<b>Nový model</b> <small>„Jak naplníte vaše řešení problému?“</small>		

Lean Canvas vytvořili Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přiložili Jan Veselý a Petra Hájková

Zdroj: [www.leancanvas.cz](http://www.leancanvas.cz) (2023)



Tato kapitola se zaměří na jednotlivá pole modelu Lean Canvas, vysvětlí, kam uvést jaké informace, a upozorní na problémová místa. Jak je možné vidět na originální verzi modelu, skládá se z celkem devíti polí. Každé pole nese jednak název a jednak číselné označení:

- pole č. 1 = zákazníci a první vlašťovky;
- pole č. 2 = problém a existující alternativy;
- pole č. 3 = řešení;
- pole č. 4 = unikátní nabídka hodnoty;
- pole č. 5 = cenový model;
- pole č. 6 = cesty k zákazníkům;
- pole č. 7 = indikátory;
- pole č. 8 = struktura nákladů;
- pole č. 9 = neférová výhoda.

### **Pole č. 1 = zákazníci a první vlašťovky**

Toto první pole modelu obsahuje výsledky ze zákaznického výzkumu, tzn. cílové skupiny zákazníků, popř. osoby (Srpková, 2020, s. 78–79). Šafrová Drášilová (2019, s. 49–51) doporučuje správně rozlišovat uživatele od zákazníka, což demonstruje na příkladu s dětskou hračkou. Zákazníkem (tím, kdo ji kupuje) bývají zpravidla rodiče, popř. prarodiče. Uživatelem je ten, kdo si s ní hraje, používá. Jsou-li tyto kategorie identické, nevyžaduje to žádnou zásadnější akci. Liší-li se, nabádá k vyjasnění vztahu mezi nimi. Uvědoměním si odlišností lze lépe produkt zacílit.

Ve spodní části pole je prostor pro uvedení prvních vlašťovek neboli skupiny zákazníků, kteří budou produkt využívat mezi prvními (Srpková, 2020, s. 78–79). Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 51) je vhodné se prvními vlašťovkami zabývat až po vyplnění zákazníků a problémů. Považuje je za klíčové z důvodu, že řešený problém je pro ně skutečnou prioritou a snaží se o nalezení jakéhokoliv řešení. Výhodou těchto zákazníků je ochotné poskytnutí zpětné vazby, přehlížení malých chyb a entusiasmus z toho, že se jejich problémem konečně někdo zabývá.

### **Pole č. 2 = problém a existující alternativy**

Pole označené dvojkou je vyhrazeno pro problémy a existující alternativy. Podle Srpkové (2020, s. 78) je vhodné uvést nanejvýš tři nejpálčivější problémy, které budoucí potenciální zákazníci řeší a potřebují vyřešit. Odpovídá se na otázky, co zákazníkům nevyhovuje, co nefunguje podle jejich představ, co chybí na trhu či co zákazníci postrádají. Uvádí se zjevné i skryté potřeby cílových skupin. Šafrová Drášilová (2019, s. 51) za ideální situaci považuje stav, kdy lze zákazníky jednoznačně definovat, charakterizovat popisem, stav, kdy zákazníci řeší problém, uvědomují si ho a chtějí ho řešit, ale nemají jak. S větší představou o zákazníkovi se lépe určuje jeho problém a navrhuje alternativní řešení.

V místě pro existující alternativy se popisují současné způsoby řešení těchto problémů. Srpková (2020, s. 78) zde upozorňuje na frekventovanou chybu startupů, které v případě zjištění neřešení problému nabývají falešného pocitu jistoty o budoucím úspěchu. Doplnuje, že neřešení problémů může ukazovat na jeho nedostatečnou velikost a tedy, že zákazníci nepřistoupí na vynaložení nákladů za jeho řešení. Šafrová Drášilová (2019, s. 51) k tomu dodává, že se nejedná pouze o stejná či podobná řešení, ale o jakýkoliv produkt/službu řešící problém.

### **Pole č. 3 = řešení**

V poli řešení se jednoduše popíše produkt/služba. Od tohoto pole by měl model fungovat komplexně, když už je zřejmé, kdo jsou zákazníci a uživatelé a jaké jsou jejich problémy (Srpková, 2020, s. 79). Podle Šafrové Drážilové (2019, s. 52) se jedná o specifické a nejvýznamnější atributy produktu řešící klíčové problémy.

### **Pole č. 4 = unikátní nabídka hodnoty**

V tomto poli se uvádí marketingový (kreativní) popis nabízeného produktu/služby včetně zajímavosti (Srpková, 2020, s. 79).

Ve spodní části tohoto pole je prostor pro srozumitelný popis inspirovaný filmovým průmyslem. Srpková (2020, s. 79) ve srozumitelném popisu vidí „*kreativní aktivitu, která pomůže týmu hledat vhodné argumenty pro představení projektu.*“

### **Pole č. 5 = cenový model**

Do tohoto pole se uvádí hlavní zdroje příjmů, tedy jak a za co budou zákazníci platit. Ve fázi rozpracování nápadu je vhodné vymyslet co nejvíce možností a ty pak podrobit testování. K odhadu a stanovení ceny lze dospět prostřednictvím tradičního nákladového způsobu nebo hodnotového přístupu k cenotvorbě (Srpková, 2020, s. 79).

### **Pole č. 6 = cesty k zákazníkům**

Toto pole odpovídá na otázku, jakým způsobem se produkt/služba dostane k zákazníkům. Zaznamenávají se veškeré uvažované distribuční cesty – online objednávky/kamenné prodejny. Součástí je také popis plánovaných komunikačních kanálů – tradiční formy placené reklamy a populární obsahový marketing. Příkladem může být blog na téma, které souvisí s produktem/službou, vzdělávací videa podhalující část know-how (Srpková, 2020, s. 80).

### **Pole č. 7 = indikátory**

Do tohoto pole se uvádí měřitelné položky k vyhodnocování, že se podnikání ubírá správným směrem. Jak trefně uvádí Srpková (2020, s. 80) „*jde tedy o to přetavit firemní vizi do kvantifikovatelných ukazatelů.*“

### **Pole č. 8 = struktura nákladů**

V poli pro strukturu nákladů se zaznamenávají hlavní náklady vyplývající z budování a provozu společnosti. Malé pole není náhradou detailního finančního plánu. Radí se sem jenom ty nejvýznamnější položky k zajištění provozu a udržitelnému růstu. Náklady lze rozlišit na fixní a variabilní a vhodné je uvést platy zakladatelského týmu (Srpková, 2020, s. 80).

### **Pole č. 9 = neférová výhoda**

Do posledního pole modelu se uvádí skutečnosti, které udržují společnost o krok vpředu před konkurencí, tzn. skutečnosti bez jednoduchého okopírování či koupení. Jedná se zejména o duševní vlastnictví (patenty, průmyslové vzory, know-how) nebo důležitého člena týmu s unikátními znalostmi/kontakty (Srpková, 2020, s. 80).

Srpková (2020, s. 81) doplňuje, že některá pole lze nechat nevyplněná. Pak ovšem doporučuje obezřetnost a přemýšlení o jejich zaplnění.

## 2.5 Marketingový mix podniku

Na úvod se hodí uvést definici marketingového mixu. Halada (2015, s. 63) jej definuje jako „*souhrn základních marketingových nástrojů, které společnosti užívají za účelem dosažení svých stanovených cílů na trhu.*“ Kotler a Armstrong (in Halada, 2015, s. 63) jej definovali jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ Pro doplnění definic bude uvedena ještě poslední od Jakubíkové (2013, s. 190), která marketingový mix označuje jako „*soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční), program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu.*“

Marketingový mix představuje klíčový prvek marketingu. Původní marketingový mix bývá nazývaný jako 4P marketingu, pod čímž se skrývá, že zahrnuje 4 prvky. Pro různé podnikatelské činnosti se základní marketingový mix případně rozšiřuje o jiné významné prvky (např. u společností, které poskytují hlavně služby, se marketingový mix rozšiřuje o další tři prvky. Marketingový mix jde ruku v ruce s firemní strategií, jeho struktura odráží cenovou, produktovou komunikační a distribuční politiku společnosti (Soukalová, 2015, s. 20–21).

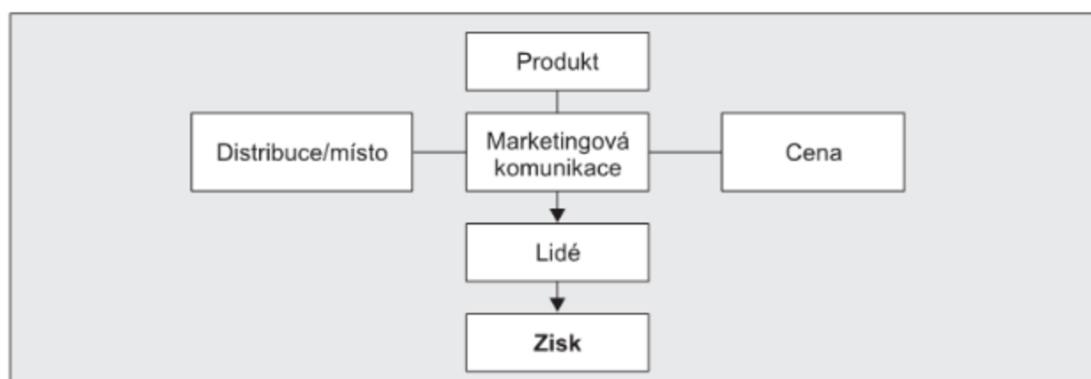
Podle Bačuvčíka (2015, s. 71) se jedná o pravděpodobně nejznámější marketingovou teorii vůbec. Po pečlivém studiu marketingového mixu je možné tvrdit, že se rovněž jedná o pravděpodobně nejvíce přepracovanou, pozměňovanou, modifikovanou a doplňovanou teorii vůbec. Podle Halady (2015, s. 64) marketingový mix dostal své označení podle toho, že veškeré jeho prvky jsou proměnlivé a kombinovatelné, „*přičemž míru jejich využití v konkrétním marketingovém plánu lze přizpůsobit charakteru a potřebám daného produktu.*“ V marketingovém mixu jsou zahrnuty a specifikovány veškeré kroky využívané podnikem ke vzbuzení poptávky po produktu. V této kapitole bude detailně rozepsán marketingový mix podniku 4P (Produkt, Cena, Distribuce, Propagace) včetně jeho rozšíření o 4C.

### 2.5.1 Marketingový mix podniku 4P

Halady (2015, s. 63) první zmínku o mixu v marketingu spojuje se jménem J. Cullitona z konce 40. let minulého století. Následně již se čtyřmi složkami marketingu (produkt = Product, cena = Price, distribuce = Distribution a propagace = Promotion) operoval R. Clewett, u kterého studoval Jerome E. McCarthy. Podle jeho tvrzení se složky měly propojit a kombinovat, současně provedl změnu z distribuce na místo (= Place), čímž vznikl klasický model marketingového mixu 4P (Bačuvčík, 2015, s. 72). Jiný názor na „otcovství“ marketingového mixu má Jakubíková (2013, s. 190), která jej přisuzuje americkému profesorovi na Harvard business School, Neilu H. Bordenovi.

Podle Šafrové Dráčilové (2019, s. 123) marketingový mix 4P představuje „*nejoblíbenější, nejjednodušší a současně nejpoužívanější koncepcí.*“ Je tvořen čtyřmi výše uvedenými složkami, které budou nyní rozebrány podrobněji a které jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 8 Složky/prvky marketingového mixu



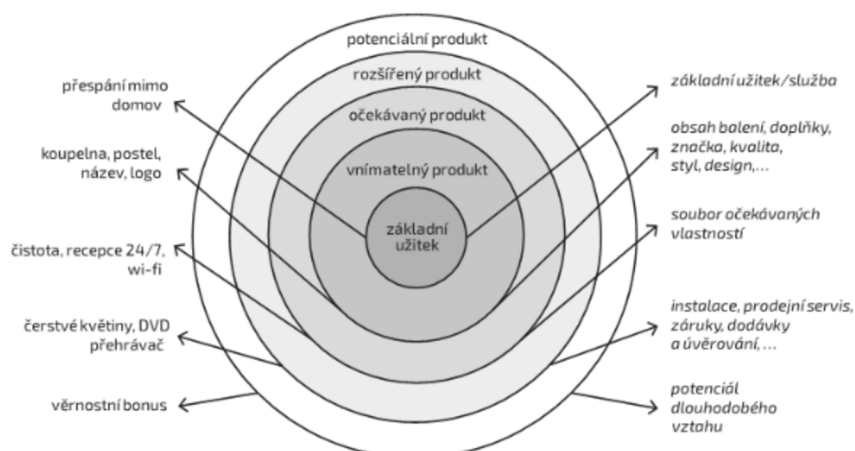
Zdroj: Jakubíková (2013, s. 190)

## Produkt

Produkt představuje základní nástroj a nejdůležitější prvek mixu (Karlíček, 2018, s. 152). Produktem se rozumí nejenom vlastní produkt, ale celý komplex faktorů produktu jako jeho vlastnosti, kvalita, značka, velikost, balení, jakost, design, záruka, služby, image a další specifické vlastnosti, čímž se pro zákazníka stávají lákavou nabídkou (Soukalová, 2015, s. 21).

V souvislosti s produktem hovoří jak Šafrová Drášilová (2019, s. 130), tak i Karlíček (2018, s. 160) o vrstvách/úrovních produktu, které jsou demonstrovány na příkladu hotelu a znázorněny na obrázku).

Obrázek 9 Vrstvy/úrovně produktu



Zdroj: Kotler (2016 in Šafrová Drášilová, 2019, s. 130)

## Cena

Díky ceně se naplňují marketingové cíle. K získání určitého produktu nebo služby je vyžadováno vynaložení určité finanční částky – ceny. Pro stanovení ceny platí pravidlo, že má odpovídat kvalitě produktu. V ceně jsou zahrnuty složky jako ceniková cena, sleva, doba splatností, platební a úvěrové podmínky. Pro spotřebitele má cena dvojitý význam – jednak jako výše zmíněný finanční obnos a jednak jako obdobu užitné hodnoty. Cena představuje jediný prvek z celého marketingového mixu, který přináší zisk (Soukalová, 2015, s. 21). V souvislosti s cenou hovoří Lipovská (2017, s. 239) o správně zvolené ceně pro maximalizaci zisku, kdy příliš vysoká cena může znamenat nedostatečný počet zákazníků a příliš nízká cena zase ztrátu zisku. Cena má odrážet náklady, konkurenci a psychologický efekt ceny.

## Propagace

Propagace se též označuje jako komunikační mix obsahující prvky jako reklama, PR (Public Relations), podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej a sponzoring. Často se nevyužívá jediný komunikační mix, ale kombinují se v tzv. integrovanou marketingovou komunikaci. Podle druhu produktu, fáze životního cyklu produktu nebo fáze nákupního procesu zákazníka se volí odpovídající forma/formy komunikace (Soukalová, 2015, s. 22). Lipovská (2017, s. 240) do propagace zahrnuje kromě reklamy také podporu prodeje prostřednictvím soutěží, loterií, samplingu (poskytování vzorků zdarma) a PR.

## Dostupnost

Dostupnost/místo/distribuce označují způsob, jakým se produkt/služba dostane k zákazníkovi. Patří sem pokrytí trhu, distribuční cesty, mezičlánky a systémy, sortiment, doprava, zásoby, rychlost dodání. Správně zvolené distribuční cesty, pokrytí, úroveň a výkonnost mohou společnosti přinést značné konkurenční výhody. Stále více výrobců se uchyluje k nepřímému prodeji svých produktů prostřednictvím zprostředkovatelů neboli distribučních sítí či řetězců:

- velkoobchody a maloobchody, ze kterých se stávají vlastníci zboží, kdy nakupují a prodávají;
- zprostředkovatelé neboli obchodní zástupci či makléři, jejichž úloha spočívá ve vyhledání zákazníků a ze kterých se nestávají vlastníci zboží;
- přepravní a skladovací firmy, banky, reklamní agentury pomáhající s distribucí (Soukalová, 2015, s. 21).

Jednoduše a srozumitelně marketingový mix 4P popisuje Lipovská (2017, s. 240), která říká, že „produkt uspokojuje potřeby zákazníka, cena odráží hodnotu, kterou pro něj produkt má, propagace jej o produktu a ceně informuje a místo umožňuje, aby si zákazník k výrobku (a výrobek k zákazníkovi) našel cestu.“

Podle Srpové (2020, s. 217) se s tím, jak se marketing rozvíjí, objevují různé obměny marketingového mixu. Některé společnosti k základnímu modelu přidávají další 3P (politicko-spoolečenské rozhodnutí = Politics, veřejné mínění = Public opinion a lidské zdroje = People), čímž vytváří marketingový mix 7P.

Jak upozorňuje Šafrová Drášilová, (2019, s. 123-124) marketingový mix 4P svádí k řešení marketingu z podnikového pohledu. Sama je zastávkyní zákaznického pohledu označovaného jako 4C, kdy jednotlivé prvky marketingového mixu 4P nahrazují tyto prvky 4C – hodnota/řešení (= Customer value/Customer solution), náklady (= Costs), pohodlí (= Convenience) a komunikace (= Communication). Dodává, že koncepce 4C lépe odpovídá uvědomění si zákaznických potřeb. Vztah mezi podobami marketingového mixu 4P a 4C znázorňuje následující tabulka. Podle Jakubíkové (2013, s. 191) prodejce ve 4P spatřuje disponibilní nástroje pro prodej, které ovlivňují zákazníka. Kupující zase marketingové nástroje vnímá jako nositele spotřebitelského užitku. K tomu vhodně dodává, že „*klasická 4P jsou pohledem producenta hodnot. 4C představují tzv. zákaznický marketingový mix. V praxi se osvědčuje pracovat s oběma koncepty*“ (Jakubíková, 2013, s. 192). Bačuvčík (2015, s. 74) ke vztahu 4P a 4C dodává, že zatímco v modelu 4P působí jednotlivé prvky marketingového mixu odděleně a ohraničeně, v koncepci 4C jsou více vzájemně propojené bez ostrých hranic, jak vyplývá níže z textu.

Tabulka 3 Vztah mezi 4P a 4C

Čtyři P	Čtyři C
produkt ( <i>product</i> )	hodnota z hlediska zákazníka ( <i>customer value</i> )
cena ( <i>price</i> )	náklady pro zákazníka ( <i>cost to the customer</i> )
místo ( <i>place</i> )	pohodlí ( <i>convenience</i> )
marketingová komunikace ( <i>promotion</i> )	komunikace ( <i>communication</i> )

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 192)

## 2.5.2 Marketingový mix podniku 4C

Za autora koncepce marketingového mixu 4C označuje Jakubíková (2013, s. 192) Roberta F. Lauterborna. Ta vznikla v důsledku nového tržního prostředí ve vyspělých ekonomikách, kde v centru pozornosti stojí „*dobře informovaní a nároční zákazníci a spotřebitelé a celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace*“ (Jakubíková, 2013, s. 192). Klasický model 4P se tak stává nástrojem s nedostačujícím účinkem k ovládnutí trhu. Z toho vyplývá potřeba operování s dalšími modifikacemi marketingového mixu – především 4C. Podstata koncepce 4P spočívá ve sdělení svým zákazníkům, „*jak velký užitek mohou při vynaložení určitých nákladů zakoupením produktu firmy získat*“ (Jakubíková, 2013, s. 192).

### Hodnota pro zákazníka

Z klasického marketingového modelu 4P produkt nahrazuje zákaznická hodnota v modelu 4C. Ta pochází z anglického označení *consumer value*, *consumer wants* nebo *consumer needs*. S nadsázkou lze říci, že je jedno, jak výrobce svůj produkt určuje, vytváří a propaguje. Zákazník disponuje vlastní představou o uspokojení spojeném s produktem = užítku. V rámci modelu 4C tedy dochází k nahrazení hmotných vlastností produktu nehmotnými pocity zákazníka (Bačuvčík, 2015, s. 74).

### Náklady pro zákazníka

Cenu nahrazují náklady pro zákazníka/zákaznické náklady (z anglického *consumer cost*), čímž se nemyslí cenovka produktu, ale pojí se s mezním užítkem a alternativními náklady. Jinak řečeno, v zákazníkovi musí vzbudit pocit, že za vynaloženou cenu získal víc, než obětoval, resp. získal víc než jinde. Alternativou ceny se rozumí např. kompenzace ze znečištění životního prostředí nebo rizika pro klienta v souvislosti s konzumací produktu (alkohol, tabákové výrobky) (Bačuvčík, 2015, s. 74).

### Pohodlí pro zákazníka

Místo nahrazuje zákaznické pohodlí/pohodlí pro zákazníka (= *convenience*), které neoznačuje místo nabízení produktu/služby, ale jak komfortně má zákazník možnost se k ní/němu dostat, jak příjemně se věc nakupuje a konzumuje či následný servis. Tento prvek marketingového mixu 4C asociuje Baťovo pověstné *naš zákazník, náš pán* (Bačuvčík, 2015, s. 74).

### Komunikace

Původní propagace se mění na komunikaci (= *communication*). Oproti propagaci se jedná o obousměrnou, symetrickou a prodejem neukončenou komunikaci. Tzn., že komunikace obou obchodních stran – producent i zákazník – je stejně významná a probíhá jak směrem od producenta k zákazníkovi, tak i naopak. Předmětem komunikace nejsou jenom produktové výhody, ale řada jiných benefitů, které tvoří

## 2.6 SWOT analýza

V podkapitole „SWOT analýza“– bude uvedeno k čemu se SWOT analýza používá, popis silných, slabých stránek podniku, hrozeb a příležitostí a vyhodnocení SWOT analýzy.

### 2.6.1 Historie SWOT analýzy

Podle Calicchia (2021) se jedná o techniku vyvinutou v 50., resp. 60. –70. letech minulého století na Stanfordově univerzitě. V tomto období docházelo k oživení světového obchodu po předchozím ekonomickém úpadku v důsledku válek. To spolu se značně rostoucí spotřebou vedlo k silnému růstu podniků, a to zase k vysoce konkurenčnímu prostředí. V té době se na Stanfordově univerzitě objevuje výzkumník Albert Hmphrey, který zpozoroval, „že společnosti, které jsou schopné dosahovat lepších výsledků a udržet si je v delším časovém horizontu, vynikají schopností strategicky se zaměřit na své potenciální i získané zákazníka“ (Calicchio, 2021). SWOT analýza se začala rozšiřovat až v 80. letech 20. století, od kdy její úspěch byl nezadržitelný. Cíl SWOT analýzy spočívá v uskutečněné strategického zhodnocení společnosti či podnikatelského projektu za účelem snazšího rozhodování a zvýšení šancí na dosažení cíle.

### 2.6.2 Definice SWOT analýzy

SWOT analýza je „analýza zaměřená na sumarizaci závěrů strategické analýzy v členění: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby“ (Hanzelková, 2013, s. 126). Vochozka a Mulač (2012, s. 350) označují SWOT analýzu za strategickou situační analýzu, řadí ji mezi metodu analyzující mikro i makroprostředí současně a považují ji za základní nástroj k formulaci strategie podniku. Doplnují, že svůj název získala metoda spojením počátečních písmen anglických slov Strengths značící silné stránky, Weaknesses znamenající slabé stránky, Opportunities neboli příležitosti vnějšího prostředí a Threats čili hrozby vyplývající z vnějšího prostředí. Slavík (2014, s. 104) ji označuje za užitečnou a oblíbenou metodu, která má svá úskalí. Podle něj SWOT analýza „shrnuje strategicky nejdůležitější informace nebo představy o okolním prostředí a jeho vývoji o strategických schopnostech organizace.“ Za důležité považuje důsledné rozlišení vnitřní znaků a vlivů (silné stránky, slabiny) od těch vnějších (příležitosti a nebezpečí), a to z důvodu určení možností jejich ovlivnění. Podle Jakubíkové (2013, s. 129) se jedná o jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Za cíl SWOT analýzy považuje „identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“

### 2.6.3 Prvky a sestavení SWOT analýzy

Podle Slavíka (2014, s. 104) tvoří SWOT analýzu:

- silné stránky představující přednosti společnosti v souvislosti s cílem její činnosti;
- slabiny neboli nedostatky společnosti spojené s tímto cílem;
- příležitosti, tedy předpokládané jevy a události vnějšího okolí s potenciálem k podpoření strategie společnosti;
- nebezpečí čili předpokládané jevy a události vnějšího okolí s potenciálem ke znemožnění realizace nebo zkomplikování strategie společnosti.

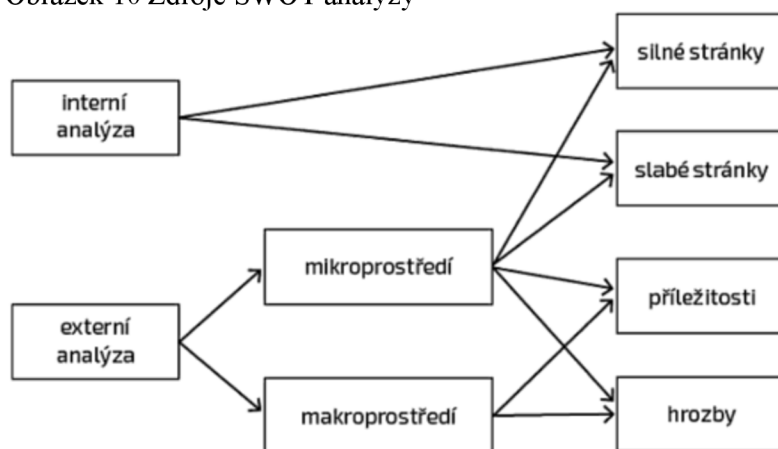
Slavík (2014, s. 105) doplňuje, že jednotlivé prvky SWOT analýzy je možné dále strukturovat do dílčích kategorií. Dále je možné k částečnému předejití níže uvedených úskalí SWOT analýzy využít hodnotící škály (např. v rozmezí 1–10 za současného přiřazení vah), což



umožňuje vytvoření strukturovaného hodnocení a vzájemného porovnání důležitosti dílčích vlivů. Toho je zastáncem také Jakubíková (2014, s. 129), která navrhuje jednotlivým kritériím přiřadit váhy v rozmezí 1–5 a dále je vyhodnotit škálováním v rozmezí -10 až + 10, kdy 0 označuje neutrální hodnocení. Šafrová Drášilová (2019, s. 86) zase doporučuje jednotlivé prvky seřadit podle důležitosti a případně očíslovat pro potřeby dalšího zpracování.

Jak bylo nastíněno výše v textu, SWOT analýza propojuje prvky interní a externí analýzy společnosti, jak vyplývá z následujícího obrázku. Zatímco příležitosti a hrozby charakterizují vnější mikro i makroprostředí společnosti, silné a slabé stránky zase to vnitřní konfrontované vnějším mikroprostředím (Šafrová Drášilová, 2019, s. 85). Toto tvrzení potvrzuje také Karliček (2018, s. 238), který silné a slabé stránky řadí mezi pozitivní (negativní) faktory spadající pod přímý vliv společnosti a příležitosti a hrozby označuje za příznivé (nepříznivé) externí faktory bez možnosti bezprostředního ovlivnění.

Obrázek 10 Zdroje SWOT analýzy



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 85)

Podle Jakubíkové (2014, s. 129) SWOT analýza sestává ze dvou analýz – SW a OT. Doporučuje provést nejprve analýzu OT, tedy příležitosti a hrozby přicházející z vnějšku, a následně provést analýzu SW týkající se vnitřku společnosti.

Podstata SWOT analýzy spočívá v identifikaci faktorů, které vyplývají z vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, které se shrnují do čtyř kvadrantů SWOT tabulky. Následuje verbální charakteristika těchto stěžejních faktorů, popř. jejich hodnocení dle významu (Hanzelková, 2013, s. 126).

Obrázek 11 Vybrané faktory SWOT analýzy

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 129)



Jak upozorňuje Šafrová Drášilová (2019, s. 86), je potřeba dbát na správné vytvoření SWOT analýzy, která by měla vycházet z „*hloubkových externích a interních analýz*“, což ji činí „*přehlednou, uspořádanou a v neposlední řadě srozumitelnou pro čtenáře*.“

#### 2.6.4 Vyhodnocení SWOT analýzy a formulace strategie

Šafrová Drášilová (2019, s. 86) za nejdůležitější část SWOT analýzy její poslední fázi – vyhodnocení, což v praxi bývá mnohdy opomínáno, přičemž existuje pouze „*útržkovitý seznam toho, co jsme se dozvěděli, rozdělný na čtyři části*.“ Podle ní vyhodnocení spočívá ve vzájemném provázání silných stránek a slabín spolu s příležitostmi a nebezpečími.

Příklad zpracování SWOT analýzy do matice je znázorněn na následujícím obrázku. Z něj vyplývá, jaké interní faktory zahrnout do silných stránek a slabín a jaké externí faktory zohlednit v tržních příležitostech a nebezpečích (Vochozka a Mulač, 2012, s. 350).

Obrázek 12 SWOT analýza

	<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitálová síla</li> <li>• silné zdroje</li> <li>• vysoký tržní podíl</li> <li>• moderní technologie</li> <li>• nízké mzdové náklady</li> <li>• kvalita výrobků</li> </ul>	<b>Slabé stránky W</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabá finanční pozice</li> <li>• vysoká zadluženost</li> <li>• zastaralá technologie</li> <li>• vysoká režie</li> <li>• slabý management</li> <li>• špatní dodavatelé</li> </ul>
<b>Externí faktory</b>		<b>Přístup SO</b> Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	<b>Přístup WO</b> Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení Různé formy integrace.
		<b>Příležitost trhu O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• růst trhu, růst poptávky</li> <li>• specializovaný trh s možností vstupu</li> <li>• fragmentované trhy</li> <li>• možnost diferenciac</li> <li>• možnost integrace</li> <li>• možnost exportu atd.</li> </ul>	
		<b>Přístup ST</b> Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	<b>Přístup WT</b> Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.
		<b>Nebezpečí trhu T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• silná konkurence</li> <li>• vstup zahraniční konkurence</li> <li>• objemové trhy, malá možnost diferenciac</li> <li>• stará odvětví</li> <li>• nestabilita trhu</li> </ul>	

Zdroj: Vochozka a Mulač (2012, s. 350)

Výstupem SWOT analýzy jsou čtyři strategické přístupy – SO, WO, ST a WT (Vochozka a Mulač, 2012, s. 350):

- S-O (ofenzivní přístup; maxi-maxi) je nejvýhodnější strategie, která označuje využití příležitostí nabízených trhem díky silným stránkám (koncentrace, pronikání na trh, rozvoj trhů, inovace atd.);
- W-O (opatrný přístup; mini-maxi) strategie vyžaduje odstranění slabých stránek a následně využívá příležitosti (vertikální integrace, strategické aliance apod.);
- S-T (maxi-mini) strategie využívá silné stránky pro minimalizaci rizika či důsledku nebezpečí (horizontální integrace, strategická aliance apod.);
- W-T (defenzivní přístup; mini-mini) strategie vyžaduje odstranění slabých stránek, čímž se minimalizuje riziko nebo důsledek nebezpečí (redukce, odprodání části firmy, likvidace (Jakubíková, 2014, s. 130; Šafrová Drášilová, 2019, s. 86).

### 2.6.5 Výhody a nevýhody SWOT analýzy

Veber a Švecová (2021, s. 98-99) za hlavní výhodu SWOT analýzy považují její všestrannost v souvislosti s využitím a názorností. Oproti tomu nevýhodu spatřují v její určité statičnosti a subjektivnosti.

Vochozka a Mulač (2012, s. 350) upozorňují na tendenci ke zjednodušování zpracování SWOT analýzy: „*v některých případech může být zařazení jednoho konkrétního faktoru do určité kategorie nejednoznačné, ze silné stránky se může při různých kombinacích ostatních faktorů stát stránka slabá apod.*“

Podle Slavíka (2014, s. 104–105) je potřeba pamatovat na tato dvě úskalí SWOT analýzy:

- riziko zániku důležitých aspektů mezi nedůležitými v důsledku dlouhého seznamu silných stránek, slabin, příležitostí a nebezpečí;
- riziko přílišného zveřejnění výsledku SWOT analýzy a vytracení podstaty věci.

### 2.6.6 Využití

Technika SWOT analýzy byla původně využívána v rámci organizačních modelů. Teprve s postupem času se rozšířila natolik, že je dnes využívána miliony jak v podnikatelské sféře, tak i v rámci veřejných a neziskových organizací či institucionálním prostředí. To ze SWOT analýzy činí mimořádně flexibilní nástroj, neboť je možné ho aplikovat na společnosti, podnikatelské odvětví, neziskový projekt či kariérní plán jedince (Calicchio, 2021).

Podle Slavíka (2014, s. 104) lze SWOT analýzu uplatnit v jakémkoliv typu organizace včetně veřejného sektoru.

Kromě výše uvedené sumarizace závěrů strategické analýzy lze SWOT analýzu využít rovněž jako samostatnou analýzu zjišťující silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb objektu analýzy. Dalším příkladem využití SWOT analýzy může být analýza problémů taktického a operativního řízení. V některých případech najde využití pro osobní potřebu neboli identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb konkrétního člověka (Hanzelková, 2013, s. 126).

Jakubíková (2014, s. 130) využití SWOT analýzy spatřuje v sumarizaci mnoha analýz nebo v identifikaci ojedinelých zdrojů či klíčových kompetencí společnosti.

### 2.6.7 Zásady pro zpracování SWOT analýzy

SWOT analýza by měla být relevantní, obzvláště řeší-li se business strategie, kdy má obsahovat jenom záležitosti zásadní pro rozhodování o business strategii. Hanzelková (2013, s. 126–127) doporučuje respektovat tyto zásady pro vypracování SWOT analýzy:

- zaměřit SWOT analýzu jenom na podstatná fakta a jevy související s analyzovanou situací/objektem/prostředím, neboť přehřel údajů vyhodnocení SWOT analýzy představuje spíše komplikaci;
- při vypracování SWOT analýzy zohlednit její účel a vyvodit relevantní závěry, neaplikovat jednu vypracovanou SWOT analýzu na řešení jiného problému;
- uvádět pouze důvěryhodná, prověřená fakta;
- zásada objektivnosti znamená objektivní odraz analyzovaného objektu/prostředí a neuvádění subjektivních názorů autora analýzy, čehož je možné docílit posouzením SWOT analýzy dalšími odborníky nebo zpracováním SWOT analýzy prostřednictvím diskuze ve skupině (např. brainstorming).

Tyto zásady rozšiřuje např. Karlíček (2018, s. 231), který doporučuje kromě pouhého zaměření na popis aktuálního stavu klást důraz také na trendy, které představují živnou půdu pro strategické plánování.

Vochozka a Mulač (2012, s. 350) upozorňují, že na kvalitu výstupu SWOT analýzy má silný vliv kvalita vstupů, a doporučují, aby zdrojová data obsahovala široký okruh zúčastněných subjektů (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři). Toto upozornění vyzdvihuje také Slavík (2014, s. 105), který uvádí, že *„ani ta nejsložitější, nejpromyšlenější a nejdědčtější vyhlížejí struktura analýzy nemění nic na vypovídací schopnosti jejích vstupů,“* nebo Švecová a Veber (2021, s. 99), kteří uvádí, že *„obsah této analýzy tedy velmi závisí na množství a zpracování vstupních dat.“*

Šafrová Drážilová (2019, s. 86) při sestavování matice SWOT doporučuje použít jenom klíčové faktory bez podružností a zbytečností a ověřená fakta bez domněnek a dohadů.

### 3 Analytická část

Analytická část práce zpracovává a hodnotí podnikatelský záměr nově vznikajícího podniku, který se bude zabývat externím vedením účetnictví a daňového poradenství. Podnikatelský záměr je sestaven na základě teoretické části této práce. V analytické části jsou zpracovány analýzy, které jsou vhodné pro nově vznikající podnik, který bude poskytovat služby.

Níže uvedený podnikatelský záměr zpracovává veškeré potřebné části, které jsou potřebné pro reálné zahájení podnikatelské činnosti. Základní údaje o zakladaném podniku jsou následující:

Název společnosti:	FLEXI Účetnictví, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Jiráskova 114, 538 51 Chrast
Jména jednatele/lů:	Bc. Aneta Jelínková
Telefonické spojení:	+420 777 269 016
E-mail:	jelinkovaa@flexiucto.cz
Místo podnikání:	Chrast
Obor podnikání:	účetní a daňové poradenství

V první fázi se bude jednat o menší podnik s právní formou společnost s ručením omezeným. Tato právní forma byla vybrána z několika důvodů a těmi jsou: lehké založení společnosti, důvěryhodnost, společníci ručí svým vlastním majetkem pouze do výše svého vkladu a následně v čase se hodnota podniku zvyšuje. Podnik bude začínat se třemi zaměstnanci na hlavní pracovní poměr (dále jen „HPP“). Prvním zaměstnancem bude jednatelka společnosti, která bude zaměstnána na základě jednatelské smlouvy. Jedatelka bude zodpovídat za propagaci společnosti, onboarding klientů, bude poskytovat klientům odbornou konzultaci, ale i klientskou podporu. Následně bude zodpovídat za správnost výstupů, které budou předávány klientům. Druhým zaměstnancem bude finanční účetní, která bude zpracovávat doklady a podklady od klientů. Třetím zaměstnancem na HPP bude mzdová účetní, která bude klientům vést kompletní mzdovou agendu. Následně v nově vzniklé společnosti budou pracovat dva brigádníci. Jeden z brigádníků nastoupí na dohodu o provedení práce na pozici back office, jeho náplň bude administrativní podpora mzdové účetní a finanční účetní, a druhý brigádník se bude starat o svozy dokladů od klientů. Tento tým dále doplní nasmlouvaní externisté, kteří působil jako OSVČ a svoje služby budou dle uzavřených smluv fakturovat nově vzniklému podniku. Tým externistů bude tvořit právník, daňový poradce, controller a auditor.

Podnik bude poskytovat služby externího vedení účetnictví a daňového poradenství. Tyto služby budou koncipovány na míru daného klienta. Podnik bude dbát na to, aby klient měl přehled, co dané účetní výstupy znamenají, bude se věnovat danému klientovi tak, jak bude zapotřebí. S tím souvisí motto podniku: „S námi se v účetnictví neztratíš!“. Účetní tedy bude připravovat výstupy pro klienta tak, aby jim klient co nejvíce porozuměl, pokud se klient na něco bude potřebovat zeptat, bude mít možnost danou situaci konzultovat společně s jednatelkou společnosti a účetní při společné schůzce. Klient bude mít přístup do aplikace, kde bude mít přehled o aktuálních závazcích, pohledávkách dále o nákladech a výnosech společnosti. V této aplikaci si bude klient moci sám vytvořit jednoduché reporty, např. výkaz zisku a ztráty, rozvahu či sestavit podklady pro DPH.

V prvním období (1. rok) bude podnik vzhledem ke kapacitě limitován počtem klientů. Maximální počet klientů, kteří s podnikem budou mít podepsanou smlouvu o komplexním vedení účetnictví a daňového poradenství, bude 60. V následujícím období (2–5 let) podnik bude zvyšovat kapacitu, a to vždy o 15 % ročně. Nově vznikající společnost bude vždy brát

zřetel na kvalitu poskytovaných služeb, a ne na kvantitu klientů. Každý klient, který si u podniku sjedná účetnictví a daňové poradenství bude mít vždy prostor vše konzultovat s danou účetní, daňovým poradcem či bude moci využívat služby controllora.

Společnost se stane během prvního roku měsíčním plátcem DPH, vzhledem k plánovaným budoucím investičním aktivitám, jako je např. nákup vozového parku. V obchodním rejstříku bude mít podnik zapsané následující činnosti:

- činnost účetních poradců;
- vedení účetnictví;
- vedení daňové evidence;
- daňové poradenství.

K tomu, aby společnost mohla být založena, je zapotřebí získat živnostenské oprávnění. Činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a daňového poradenství spadají pod vázané živnostenské oprávnění. Garantem pro získání živnostenského oprávnění bude jednatelka společnosti, která splňuje podmínky pro získání živnosti. Jednatelka společnosti se účetnictví věnuje již od konce střední školy. Po střední škole nastoupila do největší účetní společnosti v České republice, kde měla na starost více než 120 klientů, kterým zpracovávala kompletní účetnictví. Následně nastoupila do velké nadnárodní společnosti, kde působí na pozici hlavní účetní. Jednatelka společnosti má tedy dostačující vzdělání a praxi v oboru, aby mohla vést podnik tohoto typu a mohla garantovat klientům kvalitní služby. Jednatelka společnosti má vzdělání i v oboru Public relations, média a marketingové komunikaci, proto veškerou propagaci a marketingovou komunikaci si bude řešit jednatelka společnosti sama.

Sídlo podniku bude ze začátku na adrese bytu jednatelky společnosti v Chrasti u Chrudimi, následně budou od města Chrast pronajaty kanceláře, které budou sloužit jak k úschově šanonů, tak pracovnímu prostředí a následně jako jednací místnost, kam budou chodit klienti podniku. Společnost bude disponovat vlastním automobilovým parkem a bude dojíždět pravidelně za svými klienty dle jejich potřeb.

Základní kapitál ve výši 100 000 Kč (jednostotísíc korun českých) do podniku vloží jednatelka společnosti. Z tohoto základního kapitálu budou zaplacený všechny výdaje spojené se vznikem společnosti, než začne podnik plnohodnotně fungovat.

Pro lepší orientaci a představu, jak následně bude vypadat výpis z obchodního rejstříku, slouží příloha 1 této práce (Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku). Tato příloha slouží pouze jako vzor, jak bude následně výpis z obchodního rejstříku vypadat. Nejedná se o originální výpis z důvodu, že podnik doposud nebyl založen.

### **3.1.1 Poslání a vize podniku**

Posláním podniku je klientům nabídnout službu, která za ně vyřeší veškerou administrativu ohledně účetnictví a daní. Dílčím posláním podniku je edukovat klienty o důležitých účetních i daňových novinkách a následně přizpůsobit službu na míru daného klienta.

K poslání podniku patří i motto společnosti, kterým je: S námi se v účetnictví neztratíš!

Toto motto má v klientovi evokovat, že nikdy na účetnictví nebude sám, že vše za něj podnik vyřeší a vše bude podáno včas na jednotlivé státní i nestátní instituce.

Vizí podniku je kvalitní zpracování externího účetnictví a daňového poradenství, předávání srozumitelných výstupů klientům, edukace klientů ohledně daňových povinností a důležitých

termínů. Cílem vize je inspirovat konkurenci k osobnímu přístupu ke klientovi a změnit stávající trend neosobní služby ve společnosti.

Svým klientům by měl podnik přispět ke zjednodušení účetnictví a úspoře času díky přehledné aplikaci.

V horizontu pěti let by podnik měl být pozitivně vnímán mezi klienty, ale i širokou veřejností, měl by být ziskový a měl by se postupně rozrůstat každý rok minimálně o 15 %.

### **3.1.2 SMART cíle podniku**

Z poslání a vize podniku vznikají také cíle podniku, kterých podnik plánuje dosáhnout, cíle jsou tedy následující:

- do jednoho roku provozu podniku 60 placících stálých klientů, kteří využívají službu vedení účetnictví a daňového poradenství měsíčně;
- do jednoho roku provozu podniku 20 placících klientů, kteří si sjednají vypracování jednorázově DPPO či DPFO;
- do jednoho roku provozu podnik 1 200 shlédnutí webových stránek (100 shlédnutí/měs.);
- do jednoho roku provozu podniku 40 aktivních uživatelů aplikace;
- v druhém roce provozu podniku zaměstnat další dva zaměstnance na HPP;
- v druhém roce provozu podniku vybudovat vlastní vozový park;
- v druhém roce provozu podniku navýšit počet stálých klientů, kteří využívají službu vedení účetnictví a daňové poradenství, měsíčně o 20 nových klientů/rok.

### **3.1.3 Marketingová strategie**

Níže uvedená marketingová strategie s ohledem na rozsah této práce obsahuje pouze základní informace, nejedná se tedy o plnohodnotnou marketingovou strategii. Údaje v této diplomové práci mohou následně sloužit pro nově vzniklý podnik pro dopracování kompletní marketingové strategie.

Marketingová strategie je sestavena tak, aby naplnila poslání, vizi a cíle podniku. Strategie je orientována na dlouhodobý růst a rozvoj společnosti. Níže jsou uvedeny tři možné strategie a jejich zhodnocení, jakým směrem by se podnik mohl orientovat.

Strategie minimálních nákladů má za cíl dosažení co nejnižších nákladů za účelem zajištění konkurenční výhody a získání většího podílu na trhu. Tato strategie se ale pro společnost nejeví jako optimální. Její náklady jsou sice minimální, ale z analýzy vyplynulo, že společnost by měla investovat do marketingu a distribuce svých produktů, a to se strategií minimálních nákladů neslučuje. Naopak by společnost měla využít svých minimálních nákladů spojených s podnikáním a investovat peníze do své propagace.

Strategie diferenciací produktu se soustředí na dosažení výsledků v oblasti, která je důležitá pro zákazníka. Firma usiluje o poskytování produktu, kterou konkurence nenabízí. Tato strategie je pro společnost již vhodnější, a to z důvodu, že se společnost snaží o diferenciaci svých služeb a snaží se je odlišit od ostatních služeb na trhu. Cesta by do budoucna podle této strategie mohla být také v navyšování doplňkových služeb, které by produkt ještě více posílily. Společnost by se měla ale zamyslet také nad tím, jak rozdíly oproti konkurenci komunikovat se zákazníkem a jak je propagovat. Účetnictví je služba a promovat osobní přístup je složitější v jistých ohledech oproti promu výrobku. Mezi možné návrhy by patřila videa či rozhovory

s klienty, kteří by na rozdíl ve službě oproti konkurenci upozorňovali, nebo přístup ke klientovi osobně už v rámci webové prezentace, která by se měla odlišit. Úkol propagace je nelehkou disciplínou a společnost by také mohla využít různých služeb copywriterů nebo profesionálních marketérů, kteří by jí pomohli se odlišit.

Další možnou strategií by částečně mohla být také strategie tržní orientace. Podle té by se podnik měl soustředit jen na určité segmenty trhu spíše než o získání velkého tržního podílu na trhu celém. Společnost se již ve svém podnikatelském záměru soustředí převážně na Pardubický kraj, což zužuje trh geograficky. Ačkoli nabízí komplexní služby pro všechny subjekty, které potřebují určitou formu účetnictví, jejím primárním zájmem jsou menší a střední firmy. Zde se jedná o další zúžení trhu. U účetních služeb není příliš mnoho možností, jak trh segmentovat, protože produkty a zákazníci jsou vždy více méně stejní. Proto lze tuto strategii využít jako doplňkovou.

Z tohoto tedy vyplývá, že pro společnost bude jistě vhodné zaměřit se primárně na určité území a také na určitou skupinu zákazníků. Zároveň by ale společnost měla také aktivně propagovat výhody produktu, a to, v čem se liší. Propagace služby je v mnoha ohledech specifická, proto se doporučuje najmout si odborníky, kteří pomohou propagaci efektivně nastavit.

Společnost se bude prezentovat v rámci online prostředí pro komunikaci se zákazníky, proto bude využívána online forma propagace. Společnost se chce prezentovat v očích klienta jako kvalitní externí zpracovatel účetnictví s proklientským a osobním přístupem.

Nejdůležitější body lze zjednodušeně uvést:

- rychle a kvalitně zpracované podklady;
- dlouholetá praxe v oboru účetnictví;
- online i osobní komunikace se zákazníkem;
- příjemné a nadčasové vybavení kanceláří;
- možnost individualizace služeb;
- marketingová komunikace pomocí sociálních sítí;
- společenská odpovědnost v rámci sídla společnosti.

Potenciální zákazníci budou oslovováni pomocí sociálních sítí: Facebook, Instagram. Společnost bude mít vytvořený profil na zmínovaných sociálních sítích, kde bude přidávat užitečné tipy a rady pro podnikatele. Všechny příspěvky budou splňovat logotyp, který bude v barvách tyrkysové, černé a bílé. V rámci sociálních sítí budou zvýrazněny placenou reklamou jednotlivé balíčky, které společnost bude nabízet. Společnost také bude aktivní na YouTube, prostřednictvím této platformy bude zveřejňovat krátká a naučná videa z oblastí daní a účetnictví. Společnost bude také tvořit videonávody například na využívání aplikace, kam klienti budou mít přístup, či k udělení přístupu v bance pro stahování výpisů apod. Cílem je tedy vytvářet obsah, který bude určen jak pro širokou veřejnost, tak pro vlastní klienty, s cílem zajištění informovanosti a vzdělanosti.

Společnost se bude prezentovat v barvách tyrkysové, černé a bílé. Barva tyrkysová byla vybrána z důvodu, že v klientovi má evokovat mládí, energii, podporuje sebevědomí a fantazii. Přesně taková je i podniková kultura společnosti. Společnost bude vést mladá jednatelka, která bude mít při sobě mladý kolektiv zaměstnanců, kteří vyzařují energii, ale také fantazii. Společnost se bude také prezentovat sebevědomě protože v daném oboru má zkušenosti. Níže je uvedeno logo, toto logo je první pracovní verzí a bude předáno dále grafikům k dotvoření.

Obrázek 13 Logo společnosti – první návrh



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

### **Cílový segment podniku**

Společnost se bude orientovat primárně na Pardubický kraj, kde také má svoje sídlo. Potenciálním klientem může být:

- fyzická osoba podnikající;
- fyzická osoba nepodnikající;
- právnická osoba (s. r. o.) – mikro, malá, střední.

#### **3.1.4 Popis poskytované služby**

Podnik bude svým klientům vést externě účetnictví, poskytovat daňové poradenství a související doprovodné služby. Účetní služby budou sestaveny na míru daného klienta, protože každý klient je jiný, každý podniká ve svém oboru a je tedy zapotřebí se klientovi věnovat individuálně. Právě, toto na trhu chybí externí účetnictví, které by se podřizovalo klientům. Na trhu existují podniky, které si vezmou od klienta podklady a následně mu pošlou výstupy, často se ale stává, že účetní nemá přehled o tom, v čem přesně klient podniká. Může pak nastat problém v účtování a následně ve výkazech poskytnutých klientovi. Dalším problémem je pak skutečnost, že klient dostane výstupy, ale svým poskytnutým výstupům nerozumí a nikdo již mu nevysvětlí, co přesně dané výstupy znamenají. Nově vznikající podnik plánuje tyto problémy odstranit, klient bude mít i přehled o účetnictví v poskytnuté aplikaci, která mu bude vysvětlena na začátku spolupráce. Při zasílání jednotlivých výstupů z účetnictví bude klientovi poskytnuta jednoduchá vysvětlivka, co daný výstup znamená a co to pro něj znamená v budoucnu. Je snahou tedy účetnictví zpříjemnit i klientovi, aby měl ucelené informace hned po ruce. Tyto ucelené informace mu pak pomůžou ve strategickém rozhodování v jeho podnikatelské činnosti.

Začátek spolupráce vznikne oslovením podniku klientem, kde se s ním na osobní/online schůzce setká jednatelka společnosti, která se s klientem pobaví o jeho potřebách o tom kolik má zaměstnanců, kolik má měsíčně dokladů a nabídne mu přesně služby, které by mohl využívat. Po schůzce klientovi bude zaslána cenová nabídka služeb, pokud ji přijme, tak následně s klientem bude podepsána smlouva o poskytování služeb a poté s ním bude domluvena následující schůzka, kde mu bude vysvětleno, jak celá spolupráce do detailu funguje.

Aby účetnictví mohlo být zpracováno, musí mít účetní podklady, které následně musí zpracovat. Poskytování služeb tedy začíná získáváním dokladů a podkladů od klienta. Podnik bude nabízet hned několik možností získávání dokladů: svozem, e-mailem či doručením osobně. První možností je svoz dokladů. Klientovi bude nabídnuta frekvence svozů, na výběr bude mít více možností jedenkrát týdně, jedenkrát za čtrnáct dní či jedenkrát měsíčně. Tímto řešením se bude podnik snažit klientům ušetřit jejich čas. Další zmíněnou možností je e-mailová



komunikace. Klient v tomto případě obdrží e-mailovou adresu, kam bude moct doklady zasílat. Poslední možností je, že klient se staví osobně a doklady předá. Klientovi bude umožněno, aby mohl možností doručení dokladů volit dle svých preferencí, tímto řešením chce podnik od klienta získávat doklady včas, efektivně a ulehčit mu tak práci.

Klientovi bude garantováno zpracování dokladů do 3 pracovních dnů od obdržení dokladů/podkladů. Doklady, které klient předá účetní do zpracování, následně uvidí ve své aplikaci, bude tak mít přehled, jaké doklady byly zpracovány. Nejčastěji se tak bude jednat o faktury přijaté, faktury vydané, pokladní doklady a bankovní výpisy. U zaúčtovaného záznamu bude přiložen dokument s dokladem, pokud klient bude potřebovat např. doklad k reklamaci, bude ho mít vždy při ruce. Následně po zaúčtování banky bude klient mít přehled o tom, jaké doklady byly již zaplacené a jaké závazky ještě uhrazeny nejsou. V aplikaci klient bude mít možnost sám vystavovat faktury, bude mu aplikace sloužit v podstatě jako jeho fakturační nástroj. Vystavené faktury bude moci hned odeslat svému odběrateli bez toho, aniž by fakturu zdlouhavě ukládal do formátu PDF a následně e-mailem odeslal. V případě, že klient bude mít již svůj fakturační nástroj s kterým se nebude chtít rozloučit, bude mu nabídnuta možnost importování dokladů.

Importy budou také nastavené i u bankovních výpisů, klient bude mít u bankovních výpisů dvě následující možnosti. První možností je udělení pasivního přístupu na banku klienta, kdy si účetní sama stáhne soubor a nainportuje sama do účetního programu. Další možností je, že klient podniku nezřídí pasivní přístup na banku a bude soubory zasílat k importu sám. V případě druhé možnosti podnik nebude ručit za aktuálnost pohledávek a závazků, protože nebudou aktualizovány na denní bázi. Klientům bude nabídnuta možnost tvorby bankovních příkazů pro závazky společnosti klienta.

Nezbytnou součástí vedení účetnictví je i mzdová agenda. Pokud klient bude zaměstnávat zaměstnance a mít zájem o mzdovou agendu budou mu vždy připraveny veškeré podklady do jeho zvoleného výplatního termínu. Součástí vedení mzdového účetnictví je uschování pracovních smluv, osobních složek zaměstnanců, mzdových páskách a postupu výpočtu mezd. Součástí vedení mzdového účetnictví je komunikace se správou sociálního zabezpečení, zdravotních pojišťoven a finančním úřadem. Veškeré podklady budou archivovány jak v elektronické, tak i fyzické podobě.

Neopomenutelná je i komunikace s úřady. Klientovi bude nabídnuto zastupování na úřadech na základě generální plné moci (dále jen GPM). GPM podniku umožní efektivní komunikaci s úřady a podávání a získávání informací od veřejné správy. Podnik tedy bude vystupovat za klienta i v případě různých kontrol ze stran institucí veřejné správy. Podávané datové zprávy budou vždy odeslány se souhlasem klienta. V případě obdržení datových zpráv bude klientovi poskytnuta informace, o jaké sdělení se jednalo.

Klientovi budou následně nabízeny i další služby, které bude moci využívat. Podnik bude mít sjednaného, auditora, controllora, daňového poradce a právníka. Klient bude mít možnost čerpat těchto služeb. Získá e-mailovou adresu, kam své dotazy bude moci zasílat v případě, že s externalistou bude potřebovat schůzku, sjedná si ji v rezervační aplikaci na webových stránkách, kde si zmluví datum a čas a zvolí možnost online či osobní schůzky.

Další službou je archivace dokumentů. Klient bude mít na výběr možnosti archivace dokumentů. Primární službou bude archivace dokumentů v elektronické podobě, která bude v základu účetních služeb. Druhou možností je archivace dokladů ve fyzické podobě, kdy klientovi na konci každého roku budou předány kompletní šanony. Pokud klient nebude chtít shromažďovat šanony, bude mu nabídnuta možnost si šanony u podniku archivovat na dobu, kterou ukládá zákon. Poslední možností je kombinace elektronické archivace dokladů a fyzické archivace dokladů.

Podnik tu bude pro klienta vždy v pracovních dnech od 9:00h do 17:30h. Klient tedy v tomto čase bude moci zavolat své účetní a řešit s ní situace, které ho v daný moment tíží. Klientovi bude garantováno obdržení podkladů po předešlé konzultaci do 24 hodin od zadání daného požadavku.

Nově vznikající společnost bude nabízet klientům online aplikaci, která jim umožní mít aktuální přehled o ekonomické situaci jejich podniku. Aplikace bude vytvořena od české společnosti ABRA Flexi. Následně klientovi bude umožněno rezervovat si termíny schůzek s účetní, jednatelkou společnosti a s dalšími externalisty. Rezervační aplikace bude umístěna na webových stránkách podniku. Klientovi následně přijde potvrzovací e-mail o potvrzení schůzky.

Podnik se bude také zabývat vzděláváním svých klientů v oblasti účetnictví a daní. Každý měsíc klientům přijde nový newsletter, který bude shrnovat novinky z oblasti účetnictví a daní. Každý týden budou klientům chodit upozornění s daňovými povinnostmi. Pokud již povinnosti budou splněny, bude klient mít u dané povinnosti poznámku, že již bylo vyřešeno.

Pokud bude klient mít zájem o další služby, o které má zájem a nepatří do hlavní nabídky podniku, bude záležet na jednatelce společnosti, zda klientovi vyhoví či odmítne poskytovat danou službu.

Shrnutí poskytovaných služeb představuje Příloha 2 této diplomové práce, kde jsou uvedeny všechny důležité informace o službách. Na tuto tabulku následně navazuje Tabulka 4, která představuje porovnání služeb podniku s konkurencí.

Z níže uvedené tabulky 4 je patrné, že konkurence nenabízí svozy dokladů ve smyslu dojíždění za klienty a přebírání dokladů od nich. Tuto službu nabízí pouze společnost UOL, a. s., a to v rámci celé České republiky. Aplikaci společnosti také nenabízejí. V určité formě poskytují online přehled společnosti UOL, a. s., a Trivi, a. s., zbylá konkurence tuto službu nenabízí. Společnosti nenabízejí propojení služeb s externalisty, jde pouze o daňové poradenství, ale nikoliv o služby, které jsou identické, které bude poskytovat nově vznikající podnik. Nápodobně je tomu u vysvětlení k účetním výstupům, toto vysvětlení bude podnik poskytovat automaticky, bez nutnosti doptávání se klienta, zda daným výkazům rozumí a tuto službu také konkurence nenabízí. Osobní přístup také zmiňovaná konkurence a stejně tak konkurence neuvádí, že by požadavky zvládla vyřešit do 24 h. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že konkurence klíčové služby nenabízí. Lze tedy vyvodit, že společnost FLEXI Účetnictví plánuje nabízet služby, které konkurence prozatím nemá v portfoliu nabízených služeb, toto poskytuje značnou konkurenční výhodu. Výše uvedené informace vycházejí z webových stránek konkurence.

V následující tabulce jsou uvedeny služby, které budou součástí služeb poskytovaných společností FLEXI Účetnictví, s. r. o., v porovnání s konkurencí, která je uvedena v kapitole 3.2.1 Konkurenti v odvětví.

Tabulka 4 Přehled nabízených služeb z pohledu konkurence

Poskytované služby	UOL, a. s.	Trivi, a. s.	TAXEN, s. r. o.	CONTO SERVIS s. r. o.	AE Profi, s. r. o.
Svozy fyzických dokladů	X				
Aplikace (Online účetnictví)	X	X			
Importy bankovních výpisů	X	X	X	X	X
Reporty			X	X	
Mzdy	X	X	X	X	X
Komunikace s úřady	X	X	X	X	X
Externalisti					
Vysvětlení k účetním výstupům					
Osobní přístup					
Vyřešení požadavků do 24 hodin					

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

### 3.2 Analýza vybraných prvků podniku

V této kapitole budou provedeny analýzy, které jsou vhodné pro nově vznikající podnik. Porterův model pěti sil – jedná se o nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Další zpracovanou analýzou je PEST analýza, tato analýza zkoumá vnější vlivy, které na podnik mohou působit pozitivně či negativně. Závěrem této kapitoly uvedeny finanční ukazatele, zejména se bude jednat o strukturu fixních nákladů, příjmů a bodu zvratu.

#### 3.2.1 Porterův model pěti sil

Jedná se o rozbor pěti faktorů, které na podnik působí v rámci mikroprostředí. Mezi faktory patří: substituty, kupující (zákazníci), dodavatelé, konkurenti v odvětví a potenciální noví konkurenti. Porterův model napomáhá podniku k analýze klíčových faktorů a rovněž pomáhá určit hrozby či příležitosti, které mohou nastat.

#### Substituty

Účetnictví v rozsahu zákonem stanoveném musí vést každý podnikatel a je za něj také zodpovědný. Účetnictví nelze nahradit, fyzická osoba může volit mezi účetnictvím a vedení daňové evidence, ovšem právnická osoba si již zvolit rozsah nemůže. Účetnictví tedy nemá substitut.

Podnikatel si ovšem může zvolit možnost vedení účetnictví. Podnikatel nejčastěji volí jednu ze tří variant. První možností je externí vedení účetnictví, podnikatel nemá přímo po ruce účetní, komunikuje s ní vzdáleně a dostává vypracované podklady. Druhou možností je, že se podnikatel rozhodne pro zaměstnání účetní. Výhodou bezpochyby je, že svoji účetní má ihned po ruce a může s ní řešit cokoli okamžitě, nevýhodou však bývá vyšší náklad za účetní služby.

Poslední možnou variantou je, že si podnikatel bude vést účetnictví sám, pokud tomu rozumí je to nejlepší cesta, jak ušetřit finanční zdroje.

### **Kupující (zákazníci)**

Vzhledem k povaze poskytované služby se jedná o značně rozsáhlý region. Dle Českého statistického úřadu je ke dni 31. 12. 2022 evidováno 2 996 841 zapsaných ekonomických subjektů. Z tohoto počtu se jedná o 2 040 751 soukromých podnikatelů a 557 209 obchodních společností. Právě soukromí podnikatelé a obchodní společnosti představují cílovou skupinu podniku.

Společnost FLEXI Účetnictví bude svoji činnost provozovat v Pardubickém kraji. Je proto důležité se nejvíce zaměřit na tento kraj. V tomto kraji ekonomickou činnost vykonává k 31. 12. 2022 125 246 ekonomických subjektů, z toho 98 226 fyzických osob a 27 020 právnických osob. V Pardubickém kraji je k 31. 12. 2022 vydáno 3 153 živnostenských oprávnění (činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence). Je nutné si uvědomit, že v počtu živnostenských oprávnění mohou být i živnosti, které jsou v současné době přerušeny. Účetní dokáže kvalitně zpracovat účetnictví přibližně pro 25 ekonomických subjektů. Pokud by bylo bráno v úvahu, že všechny ekonomické subjekty by měly zájem o zpracování účetnictví a všechna živnostenská oprávnění by využívala aktivně účetní v daném kraji k výdělečné činnosti, každá účetní by musela měsíčně zpracovat 39 ekonomických subjektů, což je o 14 ekonomických subjektů více, než je kapacita jedné účetní. Je třeba vzít v úvahu, že ne každý ekonomický subjekt volí metodu externího účetnictví.

### **Dodavatelé**

Podnik je ze strany dodavatelů závislý na poskytování následujících služeb: internetové připojení, bankovní a pojišťovací služby, právní a daňové poradenství, webhostingové služby, marketingové služby a licence k účetnímu programu. Nejdůležitějším je však dodavatel poskytující licence k účetnímu programu. K porovnání byli vybráni tito dodavatelé ABRA Software, a. s., Seyfor, a. s., JCR, Asseco solutions a LPsoft Information Systems. Jedná se o pět dodavatelů nejpoužívanějších účetních programů v České republice. Vybrané účetní programy splňují podmínky nově vznikající společnosti. Všechny účetní programy jsou vhodné pro malé a střední podnikatele, odpovídají tedy cílovému segmentu společnosti. Účetní programy jsou v českém jazyce a jsou uživatelsky přátelské. Při výběru účetního programu je při rozhodování důležitá i cena, kterou podnik musí vynaložit. Cena účetního programu pro podnik znázorňuje náklady, které se následně promítnou i do ceny poskytované služby.

ABRA Software, a. s., je dynamická technologická společnost, která vyvíjí a dodává moderní informační systémy. Společnost má více než 30 let zkušeností s tisíci úspěšných instalací ERP systému. Poskytuje online cloudové účetnictví, řešení e-commerce, webové a mobilní zakázkové aplikace. Společnost má více než 20 tisíc zákazníků po celém světě. Produkt ABRA FLEXI umožňuje webové rozhraní i desktopové rozhraní aplikace pro Windows, Linux a macOS. ABRA FLEXI nabízí komplexní řešení pro všechny důležité procesy v podniku. Program se zvládne postarat o skladové zásoby a kompletace, obchodní proces, cenotvorbu, majetek a finance, HR a administrativu, propojení Flexi s e-shopem, bezpečnost, automatizaci & flexibilitu a účetnictví. Z pohledu účetnictví se jedná o účetní program, který vyhovuje nejvíce malým a středním podnikům z tohoto důvodu je vhodný pro nově vznikající společnost. Umožňuje klientovi mít rychlý přehled o účetnictví, ale také o podnikových procesech. Klient se tak může rychle a správně rozhodovat. Co se týče účetnictví, aplikace má následující klíčové funkce: podvojně účetnictví, daňovou evidenci, automatické účtování, střediska, činnosti a zakázky, cizí měny, víceúrovňové zamykání dokladů, intrastat, stahování kurzů, automatické kurzové rozdíly, přehledy, DPH, kontrolní a souhrnná hlášení.

Druhou srovnávanou společností je společnost Seyfor, a. s., vznik společnosti sahá do roku 1990, kdy zakladatel Martin Cígler založil společnost CÍGLER SOFTWARE, tato společnost se poté přejmenovala a získala název Solitea, a. s., a v roce 2023 opět došlo k přejmenování společnosti na zmiňovaný Seyfor, a. s. Od této společnosti přichází v úvahu účetní program Money S3. Tento účetní program je vhodný pro malé a střední firmy, dokáže pomoci a vyřešit záležitosti s fakturací, personalistikou, daněmi, skladovým hospodářstvím atd. V systému Money S3 je možnost volby z praktických modulů podle toho, co přesně bude k vedení účetnictví potřebné. Z modulů si lze vybrat: banka a pokladna, daňová evidence, evidence majetku, fakturace, kniha jíd, mzdy a personalistika, podvojně účetnictví, skladové hospodářství a objednávky, Licence se vždy zakupuje pro jeden počítač. Money S3 nabízí cloudové řešení od společnosti DRAGON CLOUD, kdy je nutné si připlatit za cloudové úložiště. Nevýhodou tohoto řešení oproti ABRA FLEXI je, že společnost si cloudové úložiště nespravuje sama, a tedy není v ceně produktu. Účetní program Money S3 nabízí desktopovou aplikaci, která je vhodná pouze pro Windows.

Společnost JCR založil Jiří Rynda v roce 1999. Tato společnost nabízí účetní a ekonomický software POHODA, který mohou v různých verzích a řadách využívat živnostníci a malé firmy, ale i střední a větší firmy. Zatímco prvním dvěma se doporučuje základní řada POHODA, středním a větším firmám je doporučována řada POHODA SQL či POHODA E1. Vzhledem k tomu, že nově vznikající společnost má za cílovou skupinu malé a střední podnikatele, nabízí se výběr varianty POHODA Profi. Tato varianta umožňuje zakázkové vedení účetnictví pro neomezený počet firem, disponuje s moduly: účetnictví, finance, daně, homebanking, fakturace, adresář, majetek, kniha jízd, elektronická podání, prodej, aplikace pro prodej. Tato varianta neobsahuje: sklady, mzdy, cestovní příkazy. Ovšem tyto moduly lze bezproblému dokoupit.

LPsoft – PROFIT je jednoduchý účetní systém určený především malým podnikatelům. Klienti mohou využít free verzi, která je ke stažení zdarma a má řadu praktických funkcí a neomezený počet údajů k zapsání. Lze zakoupit i rozšířenou verzi program PROFIT PLUS. Účetní program disponuje s následujícími moduly: adresář kontakty, banka a pokladna, fakturace, daňová evidence, podvojně účetnictví, evidence majetku, kniha jízd a skladové hospodářství. Mezi další funkce patří možnost napojení na e-shop, hotovostní prodej či elektronická podání daňových příznání. Tato varianta neobsahuje mzdy a personalistiku, ani cloudové úložiště. Lze pouze využívat přístup odkudkoli, ovšem nutností je stažení programu na flash disk a ten pak využívat na jakémkoli počítači. Program se dokáže přizpůsobit malým monitorům.

HELIOS RED je účetní software pro živnostníky a menší firmy. Vybrat si lze z několika variant balíčků, které jsou přednastavené podle toho, co některé konkrétní firmy nejčastěji potřebují. Možné je i sestavení programu „na míru“. Varianta HELIOS Red Účtárna disponuje s nejširším množstvím modulů, prakticky poroste spolu s podnikem. Tato varianta umožňuje: daňovou evidenci, podvojně účetnictví, bankovní operace, knihu faktur, nákup a prodej, správu zakázek, maloobchodní pokladnu, knihu jízd, mzdy a personalistika. Tento balíček je sestaven přímo pro účetní a daňové kanceláře.

Tabulka 5 Porovnání dodavatelů účetního softwaru

Dodavatel	Status
ABRA Software	Společnost ABRA Software nabízí účetní software pro malé a střední firmy. Nabízí možnosti cloudového úložiště a vzdáleného přístupu. Lze klientovi zřídit přihlašovací údaje k jeho firmě, díky tomuto řešení klient má přehled o celém účetnictví jeho firmy a může využít tento přístup aktivně například k vystavování faktur. Co se týče finanční náročnosti toto řešení vychází na 13 140 Kč. ročně za přístup pro jednoho člověka.
Seyfor	Společnost Seyfor nabízí účetní program Money S3, který slouží pro malé a střední společnosti. Oproti společnosti ABRA Software nemá vlastní cloudové úložiště. Ovšem lze využít cloudové úložiště od společnosti DRAGON CLOUD. Díky cloudovému řešení by klient měl přístup aktuálně ke své firmě. Oproti prvnímu dodavateli chybí modul EET, ovšem od roku 2023 bylo EET zrušeno. Cena balíčku, který by byl potřeba, vychází na 34 550 Kč.
JCR	Společnost LCR nabízí účetní program POHODA. Také poslouží pro cílovou skupinu nově vznikajícího podniku, ale také zvládne účetnictví větším společností. Účetní program nabízí hned několik možností cloudového úložiště. Tento účetní program je v České republice velmi populární. Cena balíčku, který by byl vhodný je 34 980 Kč na rok za jednu licenci, k ceně však je nutné připočítat náklady na servisní poplatky, které vychází na 7 350 Kč za rok.
LPsoft Information Systems	Tento účetní program je pro malé společnosti. Oproti předěšlým dodavatelům tento program nedisponuje cloudovým úložištěm. Nelze tedy klientovi zpřístupnit online data. Omezení tohoto programu spočívají především v absenci pokročilých automatických procesech. Výhoda tohoto účetního programu je v pořizovací ceně. Náklady na pořízení jsou velmi nízké, časově neomezená licence včetně modulu mzdy vychází na 6 380 Kč.
Asseco solutions	Společnost nabízí účetní program Helios RED Účtárna, tento balíček je navržen přímo pro účetní a daňové společnosti. Společnost nemá vlastní cloudové úložiště jako například zmíněný dodavatel ABRA Software. Tento účetní program zvládne všechny potřebné operace, které budou potřeba. Náklady na pořízení jsou 19 900 Kč.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Nově vznikající společnost plánuje svým klientům poskytovat co nejvíce údajů o vedeném účetnictví, plánuje zajistit transparentnost poskytovaných údajů a dat, které klientovi poslouží ke správnému rozhodování o budoucnosti jeho podnikání. Společnost FLEXI Účetnictví se chce podílet na edukaci a přiblížení účetního světa laikům. Cílem a smyslem je vybudování účetního zázemí pro aktivní přístup klientů. Z tohoto výše uvedeného vyplývá, že nejideálnější cestou je výběr dynamického účetního programu, který se přizpůsobí požadavkům. Nejvíce tedy vyhovuje dodavatel ABRA Software. V tomto účetním programu lze založit neomezené množství firem. Lze každému klientovi zřídit přístup pouze do své firmy, díky tomuto řešení se klient může odkudkoli přihlásit do své firmy a zobrazovat si potřebné údaje – například stav pohledávek, závazků, či mu bude umožněna možnost vystavení faktury svým odběratelům.

Tento účetní program lze stáhnout na všech operačních systémech. ABRA Software umožňuje tvorbu aplikací na zakázku. V případě, že nově vznikající podnik se bude dynamicky rozvíjet, je možné zvažovat úpravy aplikací či účetního programu na míru potřebám. Velkou výhodou tohoto dodavatele je i uživatelská znalost tohoto účetního programu jednatelkou společnosti, která ho v současné době využívá. Jednatelka má již uživatelské porovnání například s již dříve zmíněnými programy: Money S3, POHODA či informační systém Byznys od zmiňované společnosti Seyfor.

### **Konkurenti v odvětví**

Mezi největší současnou konkurenci poskytující služby externího účetnictví je níže zmíněných pět společností, a těmi jsou UOL, a. s., Trivi, a. s., TAXEN, s. r. o., CONTO SERVIS, s. r. o., AE profi, s. r. o. Výše zmíněná konkurence byla vybrána na základě působnosti v rámci Pardubického kraje s podobnými poskytujícími službami, které nově vznikající podnik plánuje také poskytovat, a také díky jejich refencím, které jsou velmi kladné.

První dvě společnosti působí v rámci celé České republiky, další tři zmiňované působí v rámci Pardubického kraje. Výše uvedení konkurenti mají velmi dobré recenze od svých klientů. Jsou na trhu již delší dobu a mají stabilní klientelu.

Společnost UOL, a. s., poskytuje účetní a daňové poradenství, edukuje a informuje klienty o daňové problematice a termínech podání daňových přiznání. Tato společnost již vydala tři publikace s názvem „neplaťte daně zbytečně“, ale také spoustu ebooků, které svým klientům poskytují zadarmo, rovněž i široké veřejnosti. V rámci společnosti vychází čtvrtletník „UOL Revue“ což je časopis o chodu společnosti, tento časopis dostávají klienti, potenciální klienti, ale také je dostupný pro veřejnost na každé pobočce. Společnost UOL, a. s., dvakrát vyhrála ocenění zaměstnavatel roku, přesto se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. Společnost má velmi dobře zvládnutou PR komunikaci a marketing. Na sociálních sítích představují systém zpracování dokladů. Zpracovávají velmi vysoký objem dat, které zpracovávají účetní asistenti, účetní specialisté potom data účtují a účetní komunikuje a zpracovává podklady pro klienta. Každý zaměstnanec tedy spoluvytváří část účetnictví, které je předáváno klientovi. Je umožněn i přístup pro klienty, kteří se online můžou přihlásit do svého účetnictví a vidí aktuální stav.

Druhým konkurentem je společnost Trivi, a. s., působí v oblasti účetnictví a daňového poradenství poskytuje velmi identické služby jako společnost UOL, a. s. Společnost Trivi, a. s., má pobočky v Praze, Plzni a Liberci. Poskytují rovněž online účetnictví, kdy klient má přístup ke svému účetnictví online, má tedy přehled o aktuálním stavu svého účetnictví. Společnost Trivi, a. s., je oproti společnosti UOL, a. s., menšího rozsahu. Zakládají si na správě účetní agendy, skladové evidenci, daňovém poradenství, odesílání pravidelných kontrolních hlášení a evidence DPH, komplexním zajištění komunikace s úřady, zastupování při všech kontrolách na úřadech, zpracování daňových přiznání a účetních závěrek.

Společnost TAXEN, s. r. o., působí v Chrudimi již od roku 2015 a její zaměstnanci mají zkušenosti s vedením účetnictví. Poskytují externí vedení účetnictví pro právnické osoby i fyzické osoby. Společnost spolupracuje se společností Shoptet specializují se tedy i na e-shopy. Společnost poskytuje všechny služby, které se očekávají od externího účetnictví, jedná se tedy o: kompletní vedení účetnictví, konzultace a poradenství, komunikace a zastupování při jednání s úřady, zpracování a odesílání DPH, KH a SH, týdení výkazy neuhrazených pohledávek/závazků, dodávání dokladů elektronicky či osobně, zpracování daňového přiznání k dani z příjmu, mzdová a personální agenda, detailní controlling. Společnost nenabízí žádný jejich účetní program pro klienty, ani žádný fakturační nástroj. Společnost není aktivní v PR komunikaci.

Dalším z konkurentů je společnost CONTO SERVIS, s. r. o. Vznikla v roce 2004, kdy ji založila skupina účetních. Společnost působí převážně v krajích Pardubickém, Královéhradeckém, Libereckém, Středočeském, v kraji Vysočina a v Praze. Někteří ze zákazníků společnosti jsou také v zahraničních zemích Evropy. Společnost se specializuje na firemní klientelu. Nabízí zákazníkům svůj software PREMIER, který je určen pro řízení firem, jejich procesů, zabezpečení dat a přehled o firmě. Společnost má PR komunikaci formou článků na blogu, prezentace na webových stránkách, LinkedIn a další, přičemž jsou její články zaměřeny převážně na různá doporučení a pomoc v oblasti, ve které společnost podniká. Společnost také nabízí bohaté služby, mezi které patří účetnictví (reporting, supervize a poradenství), poradenství (podnikové, transakční, strategické a provozní), zakládání sídla firmy v různých městech, mzdy a personalistika včetně poradenství a výběru zaměstnanců na účetnické pozice, externí finanční řízení, controlling, daňové poradenství a služby, řízení financí, optimalizace firemních procesů, virtuální kancelář a doplňkové služby.

AE profi, s. r. o., je posledním z konkurentů zde uvedených. O společnosti lze zjistit pouze minimum informací, protože žádné na svém webu neuvádí. Společnost byla založena v roce 2008 a nabízí účetní služby v rámci Pardubického kraje. Nenabízí žádný vlastní software ani fakturační nástroj. Její PR komunikace není žádná. Společnost má pouze základní prezentaci. Mezi její nabízené služby patří účetnictví (vedení daňové evidence, vedení účetnictví, zpracování daňových příznání daně z příjmu, zpracování DPH, zpracování mzdové agendy, poradenství), daňová evidence a mzdová agenda.

Veškeré zde zmíněné společnosti působí shodně v Pardubickém kraji, některé z nich i za hranicemi kraje. Společnosti se věnují většímu či menšímu rozsahu služeb souvisejících s účetnictvím. Některé ze společností poskytují klientům volně dostupný materiál, jako jsou ebooky a články, případně různé další publikace, které se zaměřují na daňovou problematiku a snaží se klientům pomoci. Některé ze společností tak mají velice dobře propracovanou PR komunikaci. Jiné společnosti ale nemají prezentaci téměř žádnou. Dvě ze zmíněných společností nabízí klientům vlastní softwarové řešení nebo fakturační nástroj. Obecně je vidět, že mezi společnostmi existuje velký rozdíl, který spočívá především v PR komunikaci a v nabízených vlastních nástrojích a řešeních.

Jedná se tedy o velmi rizikový faktor, ale také hrozbu. Konkurence je v nabízených službách velmi silná. Pro společnost je tedy důležité rozšiřovat své služby, ale také je důležité mít dobře zpracovanou PR komunikaci a přicházet novými produkty na trh.

### **Potenciální noví konkurenti**

Potenciálním novým konkurentem může být účetní, která je v současné době zaměstnána, ale rozhodla by se začít podnikat v oboru účetnictví. Potenciálními novými konkurenty mohou být také různí absolventi doplňujícího účetního vzdělání nebo studenti, kteří absolvují účetní vzdělání s praxí. Teoreticky mohou na trh vstupovat také společnosti ze zahraničí, ale také mohou rozšiřovat své stávající služby společnosti, které se věnují práci s daty. V podstatě je vstup do odvětví snadný, protože nevyžaduje žádné větší náklady, pouze vzdělání a praxi. Větším společnostem ty menší mohou konkurovat až časem, ale to je neomezí ve vstupu na potenciální trh. Bariéru vstupu na trh tedy lze hodnotit jako minimální a hrozbu nových konkurentů jako větší. Důležité v tomto ohledu je sledovat změny na trhu a včas na ně reagovat zkvalitněním svých služeb.



Tabulka 6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Faktor	Status
Substituty	Velká hrozba a rizikový faktor. Účetnictví nemá substitut, ale klient si může volit mezi způsobem vedení účetnictví. Změna způsobu vedení účetnictví je velmi snadná, a proto je tento faktor velmi rizikový.
Kupující (zákazníci)	Klíčový faktor pro společnost, rozvoj a ziskovost. Zákazníci potřebují důvod, proč mají přejít od konkurence, a tím je komplexnost, profesionalita a osobní přístup ke klientovi.
Dodavatelé	Klíčový a rizikový faktor. Společnost je závislá na dodavateli účetního programu a aplikace, která je nabízena klientovi. Bez účetního programu by společnost nemohla nabízet služby. Cena ovlivňuje výši nákladů společnosti. Na trhu existuje více dodavatelů účetních programů, to pozitivně ovlivňuje konkurenční prostředí. Dodavatelé mají silnou vyjednávací pozici, na trhu existuje více dodavatelů, proto je síla faktoru významná, ale není zásadní.
Konkurenti v odvětví	Velmi rizikový faktor. Konkurence je velmi silná. Je zapotřebí konkurenci sledovat. Důležité je poskytovat kvalitní služby a nabízet širší portfolio služeb než konkurence. Důležitá je také marketingová strategie.
Potenciální noví konkurenti	Velká hrozba a rizikový faktor. Důležité je aktivně sledovat příchod nové konkurence na trh. Vstup na trh je velmi snadný a bez větších bariér. Důležité je včas reagovat a upravit tak portfolio nabízených služeb a marketingovou strategii.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

### 3.2.2 PEST analýza

V rámci této kapitoly je zpracována PEST analýza, a to konkrétně politické, ekonomické, sociální a technologické faktory v makrookolí podniku, které na něj působí. V některých případech se ještě analýza doplňuje o legislativní a ekologické faktory, kdy bývá analýza označována jako PESTLE (Srpová, 2020, s. 215). Ekologické faktory ale nejsou zcela pro společnost působící v účetnictví velmi významné. Ačkolí by se našly možnosti, jak by společnost mohla přispět k ochraně životního prostředí, svojí činností životní prostředí primárně nijak negativně nezatěžuje. Co se týče legislativních faktorů, tak zde je pro společnost nad rámec běžných právních předpisů významný právě daňový zákon a další související, které se v čase mění. Pro společnost ale spíše představují tlak na vzdělávání a aktualizaci než vyloženě problémy při podnikání.

Politická situace v zemi může představovat mnoho pohledů na politickou a legislativní stabilitu v zemi. Z pohledu podnikání dané společnosti v oboru účetnictví se můžeme zaměřit především na daňovou politiku země, pracovní právo a politickou stabilitu.

Politickou situaci v zemi lze označit za stabilní. ČR je zemí s demokratickým zřízením a dvoukomorovým parlamentem. V roce 2021 proběhly demokratické volby do poslanecké sněmovny a v letošním roce volba prezidenta. Od roku 2010 pouze dvakrát nastala situace, kdy proběhly předčasné volby. Současná politická garnitura je orientovaná spíše levicově, tedy k podpoře ekonomiky a podnikání (vláda.cz, 2023). Na druhou stranu má současná vláda nelehký úkol vypořádat se s ekonomickými dopady covidu-19 a také s důsledky války na

Ukrajíně. To činí převážně škrty ve státním rozpočtu, což se může negativně promítnout do ekonomiky země. Tomuto ale v současné chvíli čelí také ostatní země. V zemi je platná a silná legislativa týkající se ochrany spotřebitele, která se opírá o evropskou legislativu. Pracovní právo v zemi je zaběhlou disciplínou, která chrání zaměstnance a také zaměstnavatele, a v tomto ohledu by neměla novou firmu jakožto zaměstnavatele překvapit. ČR je také členem EU, NATO, OSN a dalších světových organizací.

Ekonomická situace v zemi je také stabilní a v rámci ekonomiky nepůsobí žádné nečekané a nestabilní vlivy. Jak již bylo řečeno, na českou ekonomiku v současné chvíli působí převážně externí vlivy spojené s covidem-19 a válkou na Ukrajině. ČR se v současné chvíli potýká s rostoucí mírou inflace, což může do ekonomiky přinést další obtíže, jako je růst nezaměstnanosti (czso.cz, 2023). Problémem jsou také rostoucí sazby úvěrů, které mohou omezit firemní investice. V ekonomickém ohledu lze počítat s určitým ochlazením ekonomiky, nicméně sektor účetnictví je službou, kterou budou firmy a jednotlivci potřebovat bez ohledu na ekonomiku, a tak tento sektor nemusí být nutně změnami příliš zasažen. Pro společnost může být také finančně náročný dopad rostoucích energií, které se ale postupně stlačují dolu na ceny před válkou (deloitte.cz, 2023). Daňové zatížení v zemi se také pro právnické osoby v čase snižuje (mesec.cz, 2023).

Co se týče sociálních faktorů, tak zde se je možné jen zaměřit převážně na demografický vývoj obyvatel, jejich vzdělání a také na mobilitu. V ČR počet obyvatel konstantně roste, stejně tak roste počet podnikatelských subjektů (czso.cz, 2023). Tyto subjekty mohou potřebovat účetní služby, a tedy to může znamenat, že se zvyšuje potenciální základna klientů. V ČR jsou také dostupné všechny stupně vzdělání. V čase se také zvyšuje úroveň vzdělání obyvatel, ale stále převažují obyvatelé s dokončeným středním a nižším vzděláním. Obyvatelé se vzděláním vysokoškolským představují v ČR k roku 2021 pouze zhruba čtvrtinu všech obyvatel (czso.cz, 2023). To může způsobit potíže při hledání kvalifikované pracovní síly, protože účetnictví vyžaduje také vysokoškolsky vzdělané pozice.

Technologické faktory se společnosti příliš netýkají, co se výzkumu a vývoje týče. Společnost ale jistě musí sledovat nejmodernější trendy a postupně se přizpůsobovat tlaku na využití různých informačních systémů. V rámci účetnictví trendy poukazují na to, že stále více společností využívá informačních účetních systémů a také ve veřejné správě jsou snahy o elektronizaci a digitalizaci daní a daňového systému (technickytydenik.cz, 2022). Společnosti se tedy tomuto trendu musí přizpůsobovat. Není výjimkou ani využití AI nebo účetnictví na cloudu. Účetní společnosti se také stále více věnují analýze dat a jejich prognóze, které často nabízí jako doplňkovou službu.

Celkově lze prostředí v rámci společnosti označit za stabilní a s potenciálem růstu a rozvoje podnikání. Společnost by se jistě měla zaměřit na trendy ve svém odvětví a měla by sledovat konkurenci a také vývoj v zahraničí, který se často dříve nebo později podepíše i v českém prostředí. Společnost by se také měla zaměřit na zaměstnance a jejich včasné získání, protože to nemusí být jednoduché. Podle Svazu účetních je na trhu nedostatek kvalifikované pracovní síly, která navíc nemusí být ani dostatečně vzdělaná, a je tedy potřeba na rozvoj těchto zaměstnanců dbát. Celkově je ale ČR zemí s potenciálem, kde najdou účetní společnosti své uplatnění a kde najdou také silnou základnu potenciálních klientů. Díky stabilnímu daňovému a politickému prostředí lze usuzovat, že účetní služby budou i nadále hojně využívány.

Tabulka 7 Shrnutí PEST analýzy

Faktor	Status
Politický faktor	Politická situace je stabilní. Tento faktor neohrožuje společnost v jejím rozvoji a fungování.
Ekonomický faktor	Ekonomickou situaci lze považovat za stabilní. V ekonomice neprobíhají žádné turbulentní změny. V současné době na ekonomiku působí externí vlivy – válka na Ukrajině, vysoká inflace, vyšší úrokové sazby, může se zvýšit nezaměstnanost, ale nic dramatického, co by pro společnost bylo zásadní. Společnosti i přes vysokou inflaci a růst úrokové míry budou využívat nadále služeb v oboru účetnictví
Sociální faktor	Sociální faktor lze považovat za mírně rizikový. Přestože počet podnikajících subjektů roste a zvyšuje se potenciální základna klientů. Společnost bude také potřebovat zaměstnance, kteří budou kvalifikováni a budou mít odpovídající zkušenosti, tady poté může nastat problém ve shánění kvalifikovaných zaměstnanců.
Technologický faktor	Jedná se o klíčový faktor. Společnost bude poskytovat svým klientům aplikaci, kterou je zapotřebí inovovat. Je nutné sledovat trendy v informačních technologiích v oblasti účetnictví. Možnost zjednodušení procesů díky AI.

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

### 3.2.3 Finanční ukazatelé podniku

Finanční situace podniku vychází skutečnosti, že společnost ještě nevznikla a nezačala podnikání. V případě, že společnost by na trhu působila již déle, bylo by možné zpracovat finanční analýzu, která by zahrnovala ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity a ukazatele kapitálového trhu. Z důvodu absence podkladů a vývoje společnosti se autorka rozhodla tyto ukazatele v diplomové práci nezpracovávat.

Financování podniku při zahájení činnosti podniku bude financováno základním kapitálem ve výši 100 000 Kč. Další 150 000 Kč poskytne jednatelka společnosti formou zápůjčky jednatele. Po prvním roce provozu bude půjčka jednatele společnosti vrácena.

Cenotvorba je odvozena od konkurence. Konkurence v Pardubickém kraji si za hodinovou sazbu určuje 500–1 000 Kč. Podnik proto chce jít s cenou níže a přilákat své klienty a nabídnout jim ceny nižší za kvalitnější zpracovanou službu. Hodinová sazba podniku je tedy stanovena na částku 400 Kč/h.

#### Cenová politika

Nově vznikající společnost bude nabízet tři balíčky tarifů, které budou klientovi nabídnuty. Nad rámec těchto balíčků bude mít klient možnost si poskládat svůj účetní balíček na míru svým potřebám, tato kalkulace bude zpracována klientovi individuálně. Následně je možné u společnosti si nechat zpracovat jednorázové daňové přiznání, cena je totožná s konkurencí, a to 2 500 Kč. Prvním balíčkem je balíček START. Tento balíček je určen klientům, kteří jsou drobní podnikatelé a mají malé množství dokladů. Druhým balíčkem je balíček STANDARD. Balíček je vhodný pro klienty, kteří jsou plátcí DPH a mají do 70 dokladů za měsíc a zaměstnávají malý počet zaměstnanců. Třetím základním balíčkem je balíček PREMIUM, tento balíček obsahuje již vedení účetnictví většího rozsahu. Níže jsou popsány kalkulace jednotlivých balíčků. Cena se odvíjí od hodinové sazby. Hodinová sazba činí 400 Kč/h

Tabulka 8 Kalkulace balíčku START

Položka	Časová náročnost v hodinách za měsíc	Kalkulace ceny	Cena
Vedení daňové evidence (nepláce dph)	2	400*2	800 Kč.
Zastupování při kontrolách a jednání na úřadech	0,5	400*0,5	200 Kč.
Archivace dokladů	0,5	400*0,5	200 Kč.
Svozy dokladů 1/měs.	0,75	400*0,75	300 Kč.
Účetní a daňové poradenství	1	400 *1	400 Kč.
Přehledy závazků a pohledávek 1x za měsíc	0,75	400*0,75	300 Kč.
<b>Celková částka za balíček START:</b>			<b>2 200 Kč.</b>

\* v ceně balíčku je zahrnuto roční zpracování DPFO včetně přehledů

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Balíček START je navržen pro klienty, kteří jsou drobní podnikatelé, nejčastěji se jedná o řemeslné živnosti (truhlář, elektrikář apod.). Tito klienti využívají vlastní fakturační nástroj, předávají své doklady 1× za měsíc, občasně volají své účetní a jednou za rok požádají účetní o sestavení DPFO a přehledů pro ZP a OSSZ.

Tabulka 9 Kalkulace balíčku STANDARD

Položka	Časová náročnost v hodinách za měsíc	Kalkulace ceny	Cena
Vedení podvojného účetnictví (max 70 dokladů/měsíc)	4	400*4	1 600 Kč
Plátce DPH (zahrnuje DPH, KH, SH, MOSS)	1,5	400*1,5	600 Kč.
Zastupování při kontrolách a jednání na úřadech a podávání daňových příznání.	0,5	400*0,5	200 Kč.
Vedení mezd a mzdové agendy (max 10 zaměstnanců)	2,5	400 *2,5	1000 Kč.
Fyzická i elektronická archivace dokumentů	1	400*1	400 Kč.
Párování banky na týdenní bázi	2	400*2	800 Kč.
Přehledy pohledávek a závazků 1× za týden	2	400*2	800 Kč.
Vyplňování statistických výkazů	0,5	400*0,5	200 Kč.
Přístup do účetní aplikace	1 ks	1200	1 200 Kč.
Svozy dokladů, cloudové úložiště	0,75	400*0,75	300 Kč.
Účetní a daňové poradenství	1,5	400*1,5	600 Kč.
<b>Celková částka za balíček STANDARD:</b>			<b>7 700 Kč.</b>

\* v ceně balíčku je zahrnuto roční zpracování závěrky FO/PO

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Balíček STANDARD uvedený výše je vhodný pro firmy, které mají menší množství dokladů a menší počet zaměstnanců. Služba již zahrnuje také zpracování mzdové agendy a vedení podvojného účetnictví. Nicméně toto vypořádání je stále v menším standardu, a tak uspokojí spíše menší podnikatele v kraji. Tento balíček ale mohou využívat i drobní podnikatelé, kteří zaměstnávají zaměstnance či jsou plátcí DPH.

Tabulka 10 Kalkulace balíčku PREMIUM

Položka	Časová náročnost v hodinách za měsíc	Kalkulace ceny	Cena
Vedení podvojného účetnictví (max 100 dokladů/měsíc)	5	400*5	2 000 Kč
Plátce DPH (zahrnuje DPH, KH, SH, MOSS)	2	400*2	800 Kč.
Zastupování při kontrolách a jednání na úřadech a podávání daňových přiznání.	0,5	400*0,5	200 Kč.
Vedení mezd a mzdové agendy (max 20 zaměstnanců)	3,5	400 *3,5	1400 Kč.
Fyzická i elektronická archivace dokumentů	1	400*1	400 Kč.
Párování banky na denní bázi	3	400*3	1200 Kč.
Přehledy pohledávek a závazků 1× za týden	2	400*2	800 Kč.
Vyplňování statistických výkazů	0,5	400*0,5	200 Kč.
Přístup do účetní aplikace	2 ks	1200*2	2 400 Kč.
Svozy dokladů, cloudové úložiště	0,5	400*0,4	200 Kč.
Účetní a daňové poradenství	3	400*3	1 200 Kč.
Možnost využití odborníka z praxe: daňový poradce, auditor, controler	3	400 *3	1 200 Kč.
<b>Celková částka za balíček PREMIUM:</b>			<b>12 000 Kč.</b>

\* v ceně balíčku je zahrnuto roční zpracování závěrky FO/PO

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V balíčku PREMIUM výše byly použity parametry z balíčku STANDARD, s rozdílem přidání počtu zpracovaných dokladů měsíčně a také zvýšení počtu zpracovávaných mezd. Dále je zde možnost využívání konzultací odborníků z praxe, kteří v podniku působí jako externalisté. Tento balíček je výhodný pro firmy, které nespádají do kategorie STANDARD, ale tuto kategorii převyšují z menší části. Pokud je podnik větší než navržený balíček PREMIUM, je vhodné sestavení individuální kalkulace na míru daného klienta. Ovšem tuto možnost mohou využít všichni klienti, pokud cítí, že by potřebovali více péče či měli individuální požadavky. Pro výpočet příjmů dále budou pro zjednodušení brány v úvahu pouze tyto tři základní balíčky.

## Kalkulace fixních nákladů

Fixní náklady představují náklady, které společnost musí hradit bez ohledu na svůj zisk a které jí vznikají v souvislosti s provozem podnikání. Vzhledem k následujícímu výpočtu bodu zvratu budou fixní náklady spočítány pro první rok provozu podniku. Náklady jsou uvedeny v tabulce 11 níže.

Tabulka 11 Fixní náklady v celých tis. Kč

Plánované roční fixní náklady	Náklady v tis. Kč.
Kancelářské vybavení (notebook, tiskárny atd.)	90
Údržba vozů (pravidelný servis)	20
Spotřeba energie	10
Softwarové služby (účetní program)	40
Nájemné	204
Leasing	154
Účetnictví	0
Marketing (inzerce, PR, ...)	60
Odborné služby (právník, controller, auditor)	120
Pojištění činnosti	5
Mzdy	1260
Jiné provozní náklady	10
<b>Celkem</b>	<b>1 973</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Kancelářské vybavení je k činnosti a podnikání neodmyslitelné. Spadají sem především notebooky, tiskárny, telefony atd. Společnost také bude vlastnit dva automobily, a to především z důvodu cest na úřady, svozů dokladů a dalšího jednání. U automobilů vznikají fixní náklady za servis vozu a pojištění automobilů.

Softwarové služby jsou spojeny s provozem softwaru a služby pro zákazníky. Zahrnují různé dílčí úpravy, ale také aktualizace softwaru nebo jeho provoz. Nájemné činí nejvyšší položku celého seznamu. Nájemné bylo odvozeno jako orientační částka za pronájem kancelářských prostor o velikosti 50 m<sup>2</sup> v centru města. Nájem se zde pohybuje od 10–25 tisíc korun měsíčně. Tedy z toho průměrná částka 17 000 Kč měsíčně a následně její roční přepočet. Z hlediska úspory nákladů bude mít společnost automobily na leasing. Náklady na tuto složku jsou také uvedeny v tabulce, kdy jsou přepočítány jako roční splátky vozu o hodnotě 500 000 Kč, vozy jsou ve firmě dva. Do fixních nákladů patří také náklady na účetnictví. Vzhledem k povaze podnikání společnosti budou ale tyto náklady nulové, protože společnost bude své účetnictví vést svépomocí.

K inzerci patří především náklady spojené s PR a online propagací společnosti. V těchto nákladech jsou zahrnuty především platby za propagaci příspěvků a další. Mezi odborné služby lze řadit služby spojené s marketingem společnosti, právní služby, služby auditora a controllera a další konzultační poradenství. Pojištění činnosti je dalším fixním nákladem, pojištění je pro

společnost klíčové, lehce lze v účetnictví udělat chybu a veškeré chyby a pokuty a penále bude podnik hradit za klienty, z tohoto důvodu je dobré mít pojištění činnosti. Posledními z nákladů jsou náklady na mzdy a sociální a zdravotní pojištění. Společnost bude zaměstnávat tři zaměstnance, tudíž budou náklady vynásobeny třemi. Plat účetní v Pardubickém kraji se pohybuje průměrně na hladině 41 tisíc Kč hrubého. Z tohoto byly účetním způsobem vypočítány náklady na sociální a zdravotní pojištění.

Na konec této kapitoly je vhodné také uvést zmínku o variabilních nákladech. Ty budou potřeba k dalšímu výpočtu bodu zvratu. Do variabilních nákladů bychom mohli zahrnout příjmy a prémie zaměstnanců nebo náklady související s prodejem služby. Protože ale takové žádné nejsou známy a jednatelka nebude v prvních letech podnikání peníze z firmy vybírat a bude je naopak investovat do jejího rozvoje, zůstane tato složka nulová.

Z tohoto tedy jasně vyplývá, že fixní náklady mají 100 % na veškerých nákladech společnosti. Největší položkou nákladu jsou mzdové náklady a náklady na kancelářské prostory. Pro další optimalizaci je možné snížit náklady za nájem prostor a využití např. home office nebo jiných řešení, jako je sdílená kancelář. Roční fixní náklady společnosti jsou tedy 1 973 000 Kč.

### Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu je nutné nejdříve určit, jaké budou předpokládané příjmy podniku. Bod zvratu se poté vypočítá jako objem, při kterém bude podnik dosahovat nulové nebo požadované výnosnosti, tedy bude schopen hradit veškeré náklady svojí činností.

Pro zjednodušení autorka práce uváže pouze tři zmíněné balíčky: START, STANDARD a PREMIUM a jednorázové zpracování daňového přiznání. Pro zjednodušení se autorka práce rozhodla vyjmout z výpočtu bodu zvratu individuálně poskládané balíčky na míru potřebám klienta.

Tabulka 12 Počet potřebných prodaných balíčků pro dosažení bodu zvratu

Popis služby	Počet platících zákazníků ročně	Cena za jeden balíček
Balíček START	75	26 400 Kč / rok (2 200 Kč. / měs.)
Balíček STANDARD	22	92 400 Kč / rok (7 700 Kč. / měs.)
Balíček PREMIUM	14	144 000 Kč / rok (12 000 Kč. / měs.)
Jednorázové zpracování daňového přiznání	790	2 500 Kč / 1 daňové přiznání

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pokud by společnost poskytovala pouze balíček START, musela by mít na pokrytí fixních nákladů 75 platících zákazníků za rok, aby společnost začala generovat zisk, musela by mít zákazníků více než 75. Pro balíček STANDARD by to znamenalo, že k dosažení bodu zvratu by společnost potřebovala 22 platících zákazníků. Toto číslo je velmi reálné pro kapacitu zpracování účetnictví, je ovšem třeba myslet na to, že až od počtu 23 zákazníků a více bude společnost generovat zisk. Pokud by společnost nabízela pouze balíček PREMIUM, stačilo by k dosažení bodu zvratu 14 platících zákazníků. V případě, že by se společnost rozhodla pro

poskytování pouze jednorázového zpracování daňového přiznání, k bodu zvratu by musela vypracovat 790 daňových přiznání.

Společnost by se tedy měla zaměřit nad propagací balíčku STANDARD a PREMIUM, čím méně klientů je potřeba k dosažení bodu zvratu, tím lze lépe zvládnout osobní přístup ke klientovi.

### Zahajovací rozvaha společnosti

Zahajovací rozvaha se stanovuje ke dni, kdy je podnik zapsán do obchodního rejstříku a zobrazuje majetek a závazky k tomuto datu. Účelem sestavení zahajovací rozvahy je otevření účetních knih a zahájení vedení účetnictví podle českých účetních předpisů. Kompletní rozvaha dle aktuálních účetních norem je sestavena v Příloze 2 této diplomové práce. V aktivech na ř. 011 je vykázáno 250 tis. Kč z důvodu splacení 100 tis. Kč základního vkladu, tedy základní kapitál byl splacen ve výši 100 %, následně společnosti jednatelka zapůjčí 150 tis. Kč., které společnost bude jednatelce splácet dle smlouvy o zápůjčce. Společnost má tedy ke dni zápisu do obchodního rejstříku na bankovním účtu 250 tis. Kč. Na ř. 012 je vykázáno 10 tis. Kč. jedná se o časové rozlišení, které se následně odúčtuje do nákladů. Tato částka představuje náklady spojené se vznikem společnosti. Celkem tedy aktiva společnosti představují 260 tis. Kč. V pasivech rozvahy je na ř. 015 vykázán základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku a dále závazky vůči zakladatelské společnosti, které odpovídají nákladům spojeným se založením této společnosti, které jsou evidovány na ř. 023, a na ř. 022 je evidován dlouhodobý závazek, který představuje zápůjčku od jednatelky společnosti ve výši 150 tis. Kč. Pasiva představují 260 tis. Kč. Lze tedy říci, že aktiva se rovnají pasivům a byla zde zachována bilanční kontinuita. Pro lepší přehlednost znázorňuje zahajovací rozvahu následující Tabulka 13.

Tabulka 13 Zjednodušená zahajovací rozvaha – FLEXI Účetnictví, s. r. o.

Rozvaha ke dni ...			
Aktiva		Pasiva	
Krátkodobý finanční majetek ř. 011	250	Základní kapitál ř. 015	100
Časové rozlišení ř. 012	10	Dlouhodobé závazky ř. 022	150
		Krátkodobé závazky ř. 023	10
<b>Aktiva celkem</b>	<b>260</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>260</b>

\* částky jsou uvedeny v tis. Kč.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

### 3.3 Lean Canvas

V rámci této kapitoly je vypracován model Lean Canvas a níže jsou popsány jeho jednotlivé složky pro nově vznikající společnost FLEXI Účetnictví, s. r. o., která bude nabízet účetní služby.

Model Lean Canvas znázorňuje Obrázek 14. Jeho jednotlivé části jsou dále uvedeny v textu této kapitoly, kde je k nim podáno bližší vysvětlení. Zvětšený model je následně uveden v Příloze 3 této diplomové práce.



Obrázek 14 Lean Canvas FLEXI Účetnictví, s. r. o.

<b>Lean Canvas</b> Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na <a href="http://www.leancanvas.cz">www.leancanvas.cz</a>		Projekt: FLEXI Účetnictví s.r.o.	Autor: Bc. Aneta Jelínková	Datum: 1.2.2023 Verze # 1
<b>Problém</b> Jaké jsou "úžasnější problémy" vašich zákazníků? - neosobní forma - nekompexnost - nesrozumitelnost výstupů	<b>Řešení</b> Jaká služba nebo vaše řešení řeší problém vašich zákazníků? - osobní schůzky - komplexní služba - vysvětlení k výstupům	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> V čem jste jiní? Jaká je vaše jedinečná hodnota pro zákazníka? - komplexní externí účetní služby	<b>Neférová výhoda</b> Co vám pomáhá lépe stavět vztahy než si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? - dlouhodobá praxe v oboru	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci (než uživatelé)? - fyzické osoby podnikající - právnické osoby (mikro, malé a střední) - fyzické osoby nepodnikající
<b>Existující alternativy</b> Jaké řešení již své problémy solves? - tvorba účetnictví svépomocí - zaměstnat účetní	<b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká data říkáte pro vás teď důležité (aktivace, odhlášení, tržby, dokončení)? - 20 nových zákazníků za rok - 2 nové zaměstnance za rok - 100 shlédnutí webových stránek za měsíc - 40 uživatelů účetní aplikace v prvním roce - 0 % fluktuace zaměstnanců	<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše můžete vaše řešení popsat (je evokativní)? Komplexní a efektivní účetní a daňové služby	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům? - webové stránky - sociální sítě - e-mail - inzerce - doporučení	<b>První vlastovky</b> S čími můžete začít řešit své problémy? - právnické osoby (mikro, malé, střední)
<b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše tužby a variabilní náklady? pronájem prostor, mzdy, pojištění, účetní program, inzerce, internet, energie		<b>Cenový model</b> Jak naplníte vaše řešení problémy? Jednorázové daňové přiznání - 2 500 Kč. Balíček START Balíček STANDART Balíček PREMIUM		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložil Jan Veselý a Petra Hájková

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

## Problém

První část upozorňuje na tři problémy, které se v daném oboru vyskytují a které teoreticky může společnost vyřešit. Byly vybrány následující problémy:

1. neosobní přístup externího účetnictví;
2. komplexnost služby;
3. porozumění výstupům.

Mezi klíčové problémy patří to, že je externí účetnictví často neosobní službou, kdy účetní a klient často udržují pouze formální vztah, ve kterém se minimálně komunikuje a klient má pocit jakoby ani žádnou účetní neměl. Prvním problémem k vyřešení je tedy osobní rozměr služby pro zákazníka.

Druhým problémem je, že účetnictví není poskytováno jako komplexní služba. Často pouhé zpracování výkazů nestačí klientovi k tomu, aby uspokojil své potřeby. Někdo musí příznání podat na úřad, někdo musí komunikovat s úřady a tak dále. Tato komplexnost je také velkým problémem na trhu.

Dalším problémem je porozumění výstupům. Mnohdy klient nerozumí tomu, proč výkazy vyšly tak, jak vyšly, a zároveň se často doptává účetní. Poskytnutí komplexního vysvětlení a snaha klienta o porozumění může vyřešit další problém.

## **Nabízená řešení**

Na problém neosobnosti lze odpovědět nabídkou pravidelných setkání s klientem a pravidelných telefonních hovorů s ním. Cílem by také mělo být seznámit klienta s jeho účetní a vytvořit mezi nimi bližší profesionální vztah. Klient by měl mít pocit, že se má na koho konkrétního obrátit. Ale také musí být uzpůsobeny služby na míru jeho potřebám.

Na problém komplexnosti služby lze odpovědět nabídkou komplexních služeb. Nabízené služby budou obsahovat svoz dokladů, komunikaci s úřady a další. Klient si zároveň bude moci vybrat, jaké služby chce využívat, a které pro něj mají smysl v rámci individuálního balíčku. Tato individualizace služeb umožní klientovi využívat služby externího účetnictví naplno a efektivně.

Na problém porozumění účetnictví lze odpovědět dodáním komplexních podkladů klientovi, včetně vysvětlení jednotlivých položek. Vysvětlení může také obsahovat novinky z účetnictví a příklady a pojmy. Zásílat lze také obdobný newsletter a podněcovat klienta k tomu, aby se na osobních schůzkách ptal na různá řešení.

## **Unikátní hodnota**

Unikátní hodnota spočívá v komplexnosti služby. V rámci zpracování účetnictví klient bude mít možnost volby doprovodných služeb, jako je zastupování klienta na úřadech, svoz dokladů, mobilní/ webová aplikace, která klientovi umožní přehled nad svým účetnictvím, pravidelné setkávání s účetní a jednatelkou společnosti s cílem poskytnout co nejvíce informací klientovi. Zaručení bezstarostného vedení účetnictví.

## **Nefér výhoda**

Nefér výhoda podniku představuje dlouholetou zkušenost v oboru účetnictví. Jednatelka zakládané společnosti má dlouholetou zkušenost v oboru účetnictví. Spravovala účetnictví více než 120 klientům z různých segmentů a oborů podnikání. V současné době autorka sbírá zkušenosti v podnikovém účetnictví v nadnárodní společnosti s povinností auditu. Spolupracuje tedy s auditory a controllery a dalšími odborníky z praxe. Dokáže tedy poskytnout klientům kvalitní služby z oboru účetnictví.

## **Zákaznické segmenty**

Podnik se bude zaměřovat na klíčové tři segmenty svých odběratelů služeb. Prvním a pro společnost velmi zásadním segmentem jsou malé a střední podniky. Jedná se tedy zejména o osoby právnické s právní formou společnost s ručením omezeným bez nutnosti auditu. Tento segment je pro společnost klíčový z větší poptávky po doplňkových službách spojených s účetnictvím.

Dalším významným segmentem jsou osoby samostatně výdělečně činné, které většinou využívají služby v menším rozsahu, je to dáno i legislativou, protože právě tyto podnikatelé uplatňují výdaje v daňovém priznání paušálem či skutečnými výdaji a vedou daňovou evidenci, která je oproti podvojnému účetnictví méně náročná a komplexní.

Poslední skupinu zákazníků tvoří lidé, kteří potřebují jednorázové účetní služby. Může se jednat o zpracování daňového priznání fyzických osob či pomoc s daňovým priznáním z nemovitosti. Většinou se bude jednat o zaměstnance, kteří nestihli požádat svého zaměstnavatele o vyplnění ročního zúčtování k dani.

## **Existující alternativy.**

Jak již bylo výše zmíněno, účetnictví je zákonem stanoveno a musí ho vést každý podnikatel. Lze se tedy rozhodnout, jakým způsobem bude účetnictví vedeno. Podnikatel si může vybrat mezi variantami, kdy si bude vést účetnictví sám či bude zaměstnávat svoji účetní, anebo se svěří do péče externí účetní. Každá z variant s sebou nese pozitiva, ale také negativa.

Pokud se podnikatel rozhodne, že bude vést účetnictví sám, je zapotřebí si uvědomit, že sice ušetří své finanční prostředky, ale zároveň ho to bude stát mnoho úsilí a hlavně času. Druhá varianta s sebou nese pozitivní stránku, že svoji účetní má ihned poruce, ušetří podnikateli čas a vyřeší všechny potřebné povinnosti za něho. Velkou nevýhodou je finanční nákladnost řešení účetnictví, tato varianta je vhodná pro větší podniky. Poslední zmíněnou variantou je volba externího vedení účetnictví. Tato volba s sebou nese výhody outsourcingu účetnictví. Jedná se o bezstarostné řešení účetnictví, kdy podnikatel plnou zodpovědnost nechává na společnosti, která mu účetnictví vede. Další výhodou je, že podnikatel nemusí znát veškeré účetní předpisy, a také nižší finanční náročnost oproti variantě druhé. Nevýhodou je, že výstupy mohou být předávány velmi nesrozumitelně a podnikatel se v nich nemusí dobře zorientovat.

## **Klíčové ukazatele**

Mezi klíčové ukazatele, jak podnik bude měřit svoji úspěšnost, patří: počet nových zákazníků za dané období, nárůst nových zaměstnanců podniku, počet shlédnutí webových stránek za určité období, počet aktivních uživatelů účetní aplikace, fluktuace zaměstnanců za dané období.

Pro nově vznikající podnik by byly následující hodnoty brány za velmi úspěšné:

- 20 nových stálých zákazníků za rok;
- 2 noví zaměstnanci za rok;
- 100 shlédnutí webových stránek za měsíc;
- 20 nových příspěvků na sociální síti Facebook za měsíc;
- 40 aktivních uživatelů aplikace za první rok provozu podniku;
- 0% fluktuace zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno výše, aby společnost pokryla své náklady, musí vést účetnictví alespoň 22 klientům s balíčkem STANDARD, k tomu, aby byl podnik ziskový, jich potřebuje ovšem více. Aby společnost mohla konstantně růst, potřebuje každý rok získávat nové odběratele svých služeb, proto se podnik bude snažit, aby společnost každý rok přibrala 20 stálých zákazníků. K růstu odběratelů také patří růst zaměstnanců, aby byla zaručena kapacita pro nové odběratele, ale také byla zachována kvalita zpracovávaného účetnictví. Podnik proto musí být aktivní i na webových stránkách, které plánuje propagovat, proto aby se podnik stal na trhu více známým. Jednatelka by za úspěšnou propagaci považovala 100 shlédnutí webových stránek za měsíc. K propagaci bude sloužit také facebook společnosti, jednatelka si za aktivní přístup k propagaci bere za cíl 20 nových příspěvků za měsíc, tyto příspěvky budou zvýrazněny inzercí, která má za cíl přilákat více odběratelů. Podnik také plánuje svým klientům nabízet mobilní/webovou aplikaci, která má za cíl pomoci klientům při orientaci v účetnictví, sledování aktuálního stavu účetnictví, ale má sloužit také jako fakturační nástroj. Pro podnik by za úspěšné využívání aplikace považovala 40 aktivních uživatelů aplikace za první rok provozu podniku. Jelikož podnik také bude brát zřetel na spokojenost svých zaměstnanců, bude také usilovat o 0% fluktuaci zaměstnanců. Jednatelka společnosti samozřejmě očekává, že mohou nastat situace, kdy k odchodu zaměstnanců dojde, např. odchod zaměstnankyně na mateřskou dovolenou, ovšem jde o životní situace, které se v podnicích dějí. Cílem je tedy, aby

zaměstnanci byli v práci spokojeni a neodcházel z zaměstnání v jiných případech než v situacích, které lze očekávat (mateřská dovolená, dlouhodobá nemoc, starobní důchod, ...).

### **Cesty k zákazníkům**

O společnosti se lze dozvědět pomocí webových stránek, které budou sloužit jako základní komunikační prostředek. Společnost také bude velmi aktivní na sociálních sítích (Facebook, Instagram). Na sociálních sítích budou zaplacené propagace společnosti, aby se jméno společnosti dostalo potenciálním klientům co nejvíce do podvědomí. Další možností může být e-mailová komunikace, inzerce společnosti, ale nejvíce se podnik bude snažit o kladné doporučení od svých klientů. Právě na doporučení nejvíce podnikatelů dá, v účetnictví jsou citlivé údaje a je proto dobré mít účetní, na kterou je spolehnoutí.

### **První vlašťovky**

Prvními vlašťovkami jsou právě zmíněné malé a střední podniky (s. r. o.). Na tyto odběratele bude podnik primárně cílit. Jedná se o klíčový segment, protože jak již bylo zmíněno, je možné právě tomuto segmentu nabídnout co nejvíce služeb spojených s účetnictvím a lze zde nabídnout individualizaci služeb spojených s účetnictvím.

### **Struktura nákladů**

V rámci této části jsou uvedeny fixní a variabilní náklady společnosti, náklady na distribuci, na získání zákazníka, mzdy a další.

Variabilní náklady společnost nemá. Mezi fixní náklady řadíme drobné kancelářské vybavení, jiné provozní náklady, údržba vozů, spotřeba energie, ostatní služby, nájemné, softwarové služby.

Mezi náklady na zaměstnance řadíme mzdy, sociální pojištění, daně. Mezi náklady na reklamu řadíme inzerci, odborné služby. Celkové náklady činí 1,9 mil. Kč ročně.

### **Cenový model**

Podnik nabízí základní 3 balíčky. Pokud si klient z nabízených balíčků nevybere, bude si moci sestavit svůj individuální balíček, který bude na míru daného klienta a bude splňovat veškeré jeho požadavky na vedení účetnictví.

Prvním balíčkem je balíček START. Tento balíček je navržen zejména pro podnikatele, kteří vedou daňovou evidenci, jedná se o základní účetní služby, které méně náročným klientům budou stačit.

Za tímto balíčkem následuje balíček STANDARD, který již mohou využívat právnické osoby, které jsou plátcí DPH, jedná se o základní balíček pro podniky, které jsou plátcí DPH a vedou podvojný účetnictví.

Třetím zmíněným balíčkem je balíček PREMIUM, který je založen na balíčku STANDARD, jsou zde přidány zvýšené počty zpracovaných dokumentů, ale také počet přístupů do aplikace či konzultace různých oblastí s odborníky z jednotlivých oborů.

Následně je tedy možnost si vybrat vlastní balíček, který si již klient sestavuje sám, a je mu sestavena individuální cenová nabídka.

Posledním cenovým modelem je jednorázové zpracování daňového přiznání. Společnost tuto sazbu bude poskytovat za částku 2 500 Kč za jedno daňové přiznání.

### 3.4 Marketingový mix podniku

Marketingový mix se opírá o dotazníkové šetření této diplomové práce. Dotazníkové šetření má za cíl zjistit základní údaje o chování cílového segmentu. Otázky jsou orientovány i na produkt, propagaci (kde nejčastěji hledají/hledali podnikatelé svoji účetní) a ceně (kolik by byli ochotni dát za službu na míru jejím potřebám). Na dotazníkové šetření dále navazuje samotný marketingový mix produktu, který je díky dotazníkovému šetření zpracovaný na míru cílové skupině.

#### **Dotazníkové šetření „Podnikatelský záměr na založení účetní společnosti“**

Dotazníkové šetření na téma „Podnikatelský záměr na založení účetní společnosti“ autorka práce vytvořila s cílem doplnit informace o cílovém segmentu a chováním cílové skupiny ve vztahu účetnictví. Otázky byly orientovány jak na velikost a obor podnikání cílových skupin, tak i na produkt, cenu a propagaci. Cílem těchto otázek je podpoření marketingového mixu a upravení poskytované služby dle požadavků cílových skupin.

Dotazník byl sestaven a publikován pomocí webové stránky Vypnto.cz. Dotazník mohl online vyplnit kdokoli, kdo měl přístup k danému dotazníku. Dotazník je k dispozici na internetových stránkách Vypnto, jak je uvedeno ve zdroji pod jednotlivými přílohami a tabulkami. Dotazníkové šetření probíhalo od 20. 2. 2023 do 20. 3. 2023. Dotazník zodpovědělo 67 oslovených respondentů. Byl sestaven z uzavřených a polouzavřených otázek. Seznam otázek s uvedenými otázkami a typy otázek obsahuje Příloha 6 této diplomové práce.

Propagaci dotazníku pováděla autorka této diplomové práce pomocí sociálních sítí Facebook a Instagram a následně byl dotazník rozposlán malým podnikům po Pardubickém kraji. Součástí dotazníkového šetření nejsou demografické informace o respondentech, vzhledem k tomu, že pro účel tohoto dotazníku nejsou relevantní.

Respondenti, kteří uvedli, že nemají externí účetní, odpovídali na méně otázek než respondenti, kteří odpověděli, že externí účetní mají. Tato skutečnost je podstatná pro nově vznikající podnik, protože pro nově vznikající společnost je důležité sledovat chování cílové skupiny, a tou jsou podnikatelé, kteří využívají externí vedení účetnictví.

Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v marketingovém mixu, ale také v následující tabulce, která shrnuje výsledky dotazníkového šetření. Kompletní zobrazení dotazníkového šetření znázorňují přílohy: 7–9. Níže jsou zpracovány výsledky v kontingenčních tabulkách, které se zaměřují na odpovědi respondentů a jejich závislosti.

První níže zmíněná tabulka se zaměřuje na závislost zpracovaných tří otázek a těmi jsou, zda rozumí fyzické či právnické osoby účetním výstupům, zda využívají aplikaci a kolik by byli ochotni finančních prostředků vynaložit za účetní služby na míru jejich požadavkům. Z kontingenční tabulky byla vyloučena právní forma podnikání akciová společnost vzhledem k tomu, že odpověděl na tuto otázku pouze jeden respondent a pro společnost není tato právní forma cílovým segmentem. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že většina fyzických osob (23 respondentů) rozumí účetním výstupům, dále také z dotazníkového šetření vyplynulo, že fyzické osoby, které výstupům rozumí, mají také zájem o přehlednou účetní aplikaci (22 respondentů). Z uvedené tabulky lze také vyčíst, že fyzické osoby jsou ochotné za účetní služby vynaložit nejčastěji 2 000–5 000 Kč. (celkem 22 respondentů) a 12 respondentů je ochotných za služby na míru vynaložit v rozmezí 5 001–10 000 Kč. Společnost nastavila své balíčky START za 2 200 Kč. a STANDARD za 7 700 Kč. Tato cena by byla tedy fyzickými osobami akceptovatelná. Právnické osoby (s. r. o.) odpověděly, že většina z nich rozumí účetním výstupům pouze trochu, (12 respondentů) a 3 respondenti uvedli, že výstupům nerozumí, přesto mají o přehlednou aplikaci zájem (23 respondentů) a jsou ochotní také za

účetní služby zaplatit více oproti fyzickým osobám. 7 dotazovaných respondentů by bylo ochotno vynaložit finanční prostředky ve výši 10 001–15 000 Kč. Tři z respondentů dokonce více než 20 000 Kč. Čtyři respondenti uvedli, že účetním výstupům rozumí pouze trochu či vůbec a o aplikaci zájem nemají, ale jsou ochotni si zaplatit za účetní služby vyšší částku.

Tabulka 14 Kontingenční tabulka – závislost, aplikace, porozumění výstupů a finanční náročnosti

Přehledná aplikace ANO/NE	Rozumíte účetním výstupům?			
	ANO	TROCHU	NE	Celkový součet
<b>Fyzická osoba</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>39</b>
<b>ano</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>35</b>
2 000–5 000 Kč.	14	3	5	22
5 001–10 000 Kč.	7	4	1	12
10 001–15 000 Kč.	1			1
<b>ne</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
2 000–5 000 Kč.	1		1	2
5 001–10 000 Kč.		1		1
10 001–15 000 Kč.		1		1
<b>s. r. o.</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>27</b>
<b>ano</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
2 000–5 000 Kč.		3		3
5 001–10 000 Kč.	2	7		9
10 001–15 000 Kč.	2	2	3	7
15 001–20 000 Kč.	1			1
20 001 Kč a více	3			3
<b>ne</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
5 001–10 000 Kč.			2	2
10 001–15 000 Kč.		2		2
<b>Celkový součet</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>66</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Následující tabulka se zaměřuje na závislost právní formy podnikání ve vztahu k řešení vedení společnosti a rozsahu vedeného účetnictví. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že právnická osoba – akciová společnost – zaměstnává účetní a vede podvojně účetnictví. Je již logické, že větší společnosti budou mít svoje finanční oddělení, a rozsah vedení účetnictví je u této právní formy též legislativně stanovený. Co se týče právní formy podnikání s. r. o., většina oslovených respondentů (17) má externí účetní a vedou podvojně účetnictví, zbylých 10 respondentů uvedlo, že zaměstnávají účetní. Lze tedy vyvodit, že žádný z dotazovaných s. r. o. si nevede účetnictví sám. Rozsah vedení u účetnictví je též striktně daný legislativou. Fyzické osoby si již rozsah vedení účetnictví můžou zvolit, zda budou vést podvojně účetnictví, či daňovou evidenci. Je tedy legislativně stanovený limit, kdy i fyzické osoby musí vést účetnictví. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že většina (22) respondentů má externí účetní, 20 respondentů vede daňovou evidenci a pouze 2 respondenti vedou podvojně účetnictví. Následně 16 fyzických osob si vede daňovou evidenci samo a jeden respondent uvedl, že zaměstnává účetní a vede daňovou evidenci. Je tedy patrné, že většina fyzických osob vede daňovou evidenci a také více než polovina má externí účetní.

Tabulka 15 Kontingenční tabulka – závislost, právní forma společnosti, způsob vedení účetnictví a rozsahu vedení účetnictví

Právní forma společnosti	Vedení účetnictví		Celkový součet
	Daňovou evidenci	Podvojně účetnictví	
<b>a. s.</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Zaměstnávám účetní		1	1
<b>s. r. o.</b>		<b>27</b>	<b>27</b>
Mám externí účetní		17	17
Zaměstnávám účetní		10	10
<b>Fyzická osoba</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>39</b>
Mám externí účetní	20	2	22
Účetnictví si vedu sám	16		16
Zaměstnávám účetní	1		1
<b>Celkový součet</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>67</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Následující kontingenční tabulka se zaměřuje na závislost právní formy podnikání a počet zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že fyzické osoby (23 z dotazovaných) uvedly, že zaměstnance nezaměstnávají, zbylých 16 fyzických osob uvedlo, že zaměstnance mají. Pokud uvedli, že mají zaměstnance, tak zaměstnanců mají do počtu 10 zaměstnanců, pouze jedna fyzická osoba uvedla, že má do 20 zaměstnanců. Právnícké osoby uvedly, že 16 z dotazovaných zaměstnance zaměstnává, nejčastěji respondenti (8) uvedli, že mají do 20 zaměstnanců. 7 z oslovených respondentů dále uvádí, že mají do 10 zaměstnanců. A pouze jedna právnická osoba uvedla, že má více než 20 zaměstnanců. Z uvedené tabulky je tedy patrné, že většina oslovených podnikatelů zaměstnávají do 20 zaměstnanců. Fyzické osoby častěji nezaměstnávají zaměstnance oproti právnickým osobám.

Tabulka 16 Kontingenční tabulka – závislost právní forma podnikání a počet zaměstnanců

Zaměstnáváte zaměstnance?			
	NE	ANO	Celkový součet
<b>Fyzická osoba</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>39</b>
Žádný zaměstnanec	23		23
10–20 zaměstnanců		1	1
1–10 zaměstnanců		15	15
<b>Právnícká osoba</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>28</b>
Žádný zaměstnanec	12		12
10–20 zaměstnanců		8	8
1–10 zaměstnanců		7	7
20 a více zaměstnanců		1	1
<b>Celkový součet</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>67</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)



### 3.4.1 Marketingový mix 4P

V následujících odstavcích je uveden marketingový mix 4P, jde tedy o produktovou strategii. Sládá se ze složek: produktu, ceny, propagace a distribuční cesty. Tento marketingový mix byl doplněn o informace získané z dotazníkového šetření.

#### Produkt

Produkt tvoří nejdůležitější část marketingového mixu společnosti, protože společnost je zakládána z toho důvodu, aby v první řadě poskytovala společnosti služby a následně generovala zisk. Nově vznikající společnost, jak již bylo výše zmíněno, bude poskytovat externí vedení účetnictví a daňové poradenství. Produkt klientovi poskytuje primárně užitnou hodnotu, která spočívá ve splnění legislativních povinností, a sekundárně pomáhá klientům mapovat ekonomickou činnost podniku.

Jádro produktu (služby) budou tvořit:

- Účetní služby (společnost bude svým klientům poskytovat učení služby ve třech základních balíčcích: START, STANDARD, PREMIUM. Klient má možnost si sestavit vlastní balíček na míru svým potřebám a tím zefektivnit procesy v jeho podniku);

Vnější vrstvu produktu (služby) budou tvořit:

- Doplnkové služby (v rámci těchto služeb jsou klientovi zajišťovány servisní služby spojené s účetnictvím, jako je například komunikace s úřady, podávání daňových přiznání, svozy dokladů apod.);
- Informační služby (informace veřejnosti ohledně daňových novinek, změn v legislativě, setkání s odborníky z oboru).

Společnost FLEXI Účetnictví bude klientům nabízet veškeré doprovodné služby spojené s účetnictvím, které podnikatelům ušetří čas a pomůže jim uspořádat důležité informace díky aplikaci, kterou společnost plánuje klientům poskytovat. Aplikaci bude podniku zajišťovat společnost ABRA Software. Společnost FLEXI Účetnictví bude mít zakoupené licence k účetnímu programu. Každý uživatel musí mít svoji licenci. Zaměstnanci uvidí pomocí jedné licence všechny databáze klientů. Každý klient bude mít přístup pouze ke své firmě a v rozsahu dle dohody mezi ním a podnikem. Aplikace je vhodná pro malé a střední podniky. Cílovým segmentem jsou malé a střední podniky, z tohoto důvodu aplikace splňuje nároky na ni kladené.

Dotazníkové šetření bylo také zaměřeno na aplikaci, kterou plánuje podnik svým klientům nabízet. Cílem bylo zjistit, zda by opravdu mezi podnikateli byl zájem o tento nástroj. 81 % dotazovaných uvedlo, že by o aplikaci zájem mělo, zbylých 19 % by aplikaci nevyužilo. Pro podnik je tedy klíčové, že většina potenciálních klientů by o aplikaci zájem měla. Aplikace musí být ze strany podniku bezproblémově spuštěna. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že většina (33) respondentů uvedla, že nemá žádný účetní program. Z tohoto pohledu bude tedy jednodušší přesvědčit klienty k užívání aplikace, přizpůsobí se totiž lépe než v případě, že by využívali svůj účetní program.

Společnost musí dbát i na svoz dokladů, jak již vyplývá z dotazníkového šetření, většina klientů (62 %) stále předává své účetní doklady ve fyzické (tištěné) podobě. Velkým významem pro klienta tedy budou svozy dokladů, klient nebude muset myslet na odvoz dokladů účetní. Nejčastěji se jeví frekvence jednou za měsíc, ale klientovi budou nabídnuty i jiné frekvence svozu dokladů. S předáváním dokladů fyzicky také souvisí další problém, a tím je digitalizace dokladů. Společnost FLEXI Účetnictví bude všechny doklady digitalizovat a vkládat do



aplikace. Klient bude moci i nadále disponovat elektronickými doklady, bude mít tak vše stále při ruce.

Dotazníkové šetření dále ověřilo, že většina respondentů (54 %), kteří nerozumí účetním výstupům, nebo jim rozumí pouze trochu, by uvítala vysvětlení k účetním výstupům, toto vysvětlení plánuje společnost poskytovat všem svým klientům, aby dostávali ucelené informace.

Z dotazníkového šetření následně vyplývá, že většina klientů využívá nejčastěji daňové poradenství, komunikaci s úřady či zpracování daňových přiznání. Toto jsou základní služby, které společnost poskytuje již v základu balíčku START.

## **Cena**

Dle některé konkurence a také dle obecných informací na internetu lze odvodit, že hodinová sazba účetních služeb se pohybuje v rozmezí od 500 do 2000 Kč za hodinu. Toto rozpětí je pro tvorbu ceny užitečné především z pohledu určitých limitů. Pokud společnost nenabízí něco speciálního a nenahraditelného, měla by se její cena pohybovat v limitu, který je na trhu běžný. Nicméně tvořit cenu pouze na základě konkurence je neúplné a nedostačující. Společnost plánuje využít strategii nižší ceny než konkurence, a to z toho důvodu, aby přilákala co nejvíce nových klientů.

Další možnou metodou tvorby ceny je nákladově orientovaná metoda. Výše byly vyčísleny fixní náklady společnosti na 1,9 mil. Kč ročně, tedy cca 164 tis. měsíčně. To odpovídá zhruba 22 klientům s balíčkem STANDARD (7,7 tis. Kč). Hodinová sazba zde byla určena na 400 Kč. Z toho tedy vyplývá, že když cena je nižší než u konkurence, tak pokrývá náklady, je zde prostor pro další růst. Aby společnost udržela své náklady, ale zároveň zvýšila zisk, může zvýšit cenu svých produktů, a tedy nevytížit své kapacity. Z tohoto je tedy patrné, že společnost má prostor cenu dále zvyšovat, a to bez zvýšení svých nákladů. V budoucích letech po získání klientely je zde tedy prostor ke zvýšení sazby až na 800 Kč/hod., což je vyšším standardem v Pardubickém kraji. Z dotazníkového šetření bylo ověřeno, že 24 respondentů by bylo ochotno vynaložit částku do 10 tis. Kč. Toto právě odpovídá balíčku STANDARD, který společnost poskytuje za 7,7 tis. Kč. Z výpočtu bodu zvratu vyplývá, že k pokrytí nákladů je zapotřebí získat 22 klientů, a dotazníkové šetření potvrzuje, že by více než 22 klientů společnost získala a začla by generovat zisk.

Také je ale nutno přihlédnout k hodnotové tvorbě ceny. Společnost plánuje poskytovat zákazníkům unikátní software a řešení, které pro ně může mít velkou hodnotu. Tento software může přispět k možnosti zvýšit v budoucnu cenu produktů. Společnost by se tak mohla dostat ještě na vyšší cenovou úroveň.

Nakonec lze tvorbu ceny orientovat podle poptávky. Podle všeho poptávka po produktu bude a je jen otázkou času, než bude poptávka také po společnosti jako takové. Společnost tedy může navyšovat cenu na základě poptávky, kterou obdrží.

Výsledkem této krátké analýzy je, že společnost má prostor pro zvyšování své hodinové sazby a start na 400 Kč za hodinu je adekvátní a tato cenová úroveň přitáhne klienty, kteří pomohou společnosti pokrýt její náklady. Do budoucna je ale vhodné cenu navyšovat, protože veškeré faktory nasvědčují tomu, že je zde k tomuto prostor. Prostor pro navýšení je jistě i směrem ke čtyřmístným částkám, je ale potřeba, aby společnost sledovala trh a jeho vývoj.

## **Propagace**

Propagace společnosti může probíhat mnoha způsoby, ale jako nejvhodnější se v začátcích jeví reklama na internetu a na sociálních sítích. V současné době je populární vyhledávat služby skrze tyto zdroje, a zde je ideální propagaci cílit. Ze sociálních sítí je propagace vhodná na Facebooku, kde se pohybuje mnoho firem, a je tedy možné zde na ně zacílit. Také je důležitá propagace na Google, Seznam a v různých vyhledávačích a službách nabízejících souhrnný přehled podnikatelů. Také je vhodná propagace formou webových stránek, článků na blogu a možností jsou také YouTube videa.

Ke konkrétním zdrojům propagace – stěžejní bude jistě web, který by měl obsahovat popis společnosti, nabídku produktů, ceny, kontaktní formulář a blog. Webové stránky jsou nezbytností. Měly by být vytvořeny profesionálně a jednoduše, aby se v nich klient snadno orientoval a našel na nich veškeré potřebné informace. Kontaktování společnosti by mělo být jednoduché, například formou kontaktního formuláře.

Možností také je, aby web obsahoval blog, kde mohou příspěvky sloužit také jako podklad k propagaci a zároveň mohou působit jako faktor, který zvýší důvěru zákazníka ve společnost. Příspěvky z blogu lze poté propagovat na sociálních sítích a dále. Na blogu se mohou objevovat příspěvky týkající se účetních novinek, tipů a triků z oboru, rad na vypracování vlastního daňového přiznání a další.

Webové stránky lze promovat na webu formou placených odkazů, a to na Google a Seznam. Společnost lze také uvést do různých vyhledávačů služeb jako je např. Annonce. Zde je potom možné společnost propagovat na místech, kde zákazník přímo danou službu hledá. Ne veškeré zdroje této propagace jsou placené, a tedy společnost nemusí navyšovat svůj budget.

Další možností je také propagace na sociálních sítích, a to zejména na Facebooku. Zde je vhodné založit firemní profil a vytvořit skupinu a oslovovat tak firmy i jednotlivce. Tato aktivita vyžaduje tvorbu obsahu, kde lze využít příspěvky z webu. Na sociálních sítích je také možné příspěvek propagovat a oslovit tak větší množství uživatelů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondenti dají na doporučení. Nejlepší propagací je tedy spokojenost klienta s podnikem. Je tedy důležité s klienty udržovat vřelý a profesionální vztah a ověřovat si spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Právě doporučení nejlépe „prodává“ poskytovanou službu.

Nakonec je zde myšlenka a další tip ohledně videí na YouTube. Účetnictví je skvělým oborem, kde lze točit různá krátká vzdělávací videa. Formou těchto videí lze oslovit další lidi, kteří preferují video obsah. Zároveň jsou videa zajímavým typem příspěvků na web.

Toto jsou některé z možností propagace, kterou může společnost využít. Pokud využije alespoň některé, pomůže výrazně své propagaci. Dalším typem propagace je podpora prodeje, a tedy aktivní oslovování klientů a také doporučení od aktuálně spokojených klientů. Tyto kanály jsou také velice efektivními způsoby, jak získat nové klienty.

## **Distribuce**

Distribuce představuje způsob, jakým se dostane služba k zákazníkovi. Distribuce služeb je jednodušší v tom, že se nejedná o fyzický produkt, a mnoho mezičlánků je zde tedy vynecháno. Nicméně i služba se musí k zákazníkovi nějak dostat. Samotná komunikace i služba je možná realizovat pomocí telefonu a elektroniky (software a e-mail). Tak se mohou dostat potřebné materiály od zákazníkovi ke společnosti a naopak.

Co se týče distribučních cest, pak zde není obvyklé využívat maloobchodní nebo velkoobchodní cesty. Teoreticky by společnost mohla využívat obchodníka, který by její služby nabízel. Společnost ale může zpřístupnit svoji kancelář pro vchod zákazníků, kteří ji mohou využívat jako „prodeju“ služby. V podstatě se dá říct, že u služeb je jejich vlastník také jejich poskytovatelem a u účetnictví lze využít distribučních cest pouze v omezeném množství.

### **3.4.2 Marketingový mix 4C**

V následujících odstavcích je uveden marketingový mix z pohledu kupujícího (zákazníka). Skládá se také ze čtyř složek, kterými jsou: hodnota pro zákazníka (Customer value), náklady pro zákazníka (Cost to the customer), pohodlí pro zákazníka (Convenience) a komunikace (Communication).

#### **Hodnota pro zákazníka**

Zákazník vnímá službu komplexního účetnictví a daňového poradenství ke splnění legislativních podmínek, ale také jako službu, která mu umožňuje mít přehled o ekonomickém stavu podniku. Nabízená aplikace zákazníkovi zefektivní čas nad sledováním účetnictví. Výkazy doplněné o vysvětlení zákazníkovi pomáhají v rychlé orientaci ve výkazech. Úspora času je pro podnikatele klíčovou vlastností produktu.

#### **Náklady pro zákazníka**

Zákazník posuzuje náklady v souvislosti užítku, který obdrží z nabízené služby. V případě zmíněného produktu se jedná o zjednodušení procesu účetnictví. O účetnictví se totiž zákazníkovi komplexně stará zmiňovaná společnost FLEXI Účetnictví, s. r. o., která za něj vyřeší veškeré legislativní požadavky, poskytne mu rychlý přehled o ekonomické situaci podniku, a navíc získá osobní přístup a podporu odborníků z oboru. Může tedy účetnictví hodit za hlavu za cenu, která je za získaný užitek adekvátní.

#### **Pohodlí pro zákazníka**

Pohodlí je pro zákazníka také velkou prioritou, nabízená služba bude klientovi poskytována online. V případě, že pro klienta je pohodlnější osobní schůzka např. v jeho firmě, bude mu tato konzultace poskytnuta v jeho prostředí. Zobrazení stavu účetnictví zákazník zvládne po pár kliknutích díky poskytnuté aplikaci. Pokud bude zákazník cokoliv potřebovat, jeho účetní či jednatelka společnosti s ním záležitost rychle vyřeší.

#### **Komunikace**

Zákazník může s podnikem komunikovat osobně (návštěva v kanceláři podniku) či e-mailem nebo po telefonu, jak klient bude preferovat. Podnik dbá na osobní komunikaci, optává se zákazníka, zda je spokojen s danou službou, zákazník má tedy možnost reagovat na určité nesrovnalosti. Formou komunikace se zákazníkem je spojené vysvětlení k účetním výstupům, jedná se o komunikaci, kdy podnik předává vysvětlení klientovi. Komunikace směrem k zákazníkovi bude probíhat i v zasílání novinek z oblasti účetnictví.

### **3.5 SWOT analýza**

U SWOT analýzy autorka postupuje podle výsledků z Porterova modelu pěti sil a z PEST analýzy. Výsledky budou zaznamenávány do tabulky níže, ze které dále vyplyne vybraná strategie na základě kombinace převažujících sektorů vyplněné analýzy.

Tabulka 17 SWOT analýza FLEXI Účetnictví, s. r. o.

<p style="text-align: center;"><b>SILNÁ STRÁNKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní přístup, individualizace potřeb</li> <li>- usnadnění procesů klientovi díky aplikaci</li> <li>- dlouhodobá zkušenost v oboru</li> <li>- nízké fixní náklady</li> <li>- jednoduchá organizační struktura</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABÁ STRÁNKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké povědomí o společnosti</li> <li>- závislost na dodavateli aplikace a účetního programu</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilní obor</li> <li>- možná změna legislativy, nové potřeby klientů</li> <li>- technologické trendy (možnost zrychlení procesů pomocí AI)</li> <li>- spolupráce s jinou společností (provozovatelé e-shopů)</li> <li>- možnost využití absolventů</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vstup do odvětví bez bariér</li> <li>- silná konkurence v odvětví</li> <li>- zhoršení ekonomické situace</li> <li>- nedostatek kvalifikované síly</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

První silnou stránkou je osobní přístup a individualizace služeb dle potřeb klienta, právě individualizací služeb a osobním kontaktem s klientem se chce podnik odlišit od své konkurence. Vytváří tak unikátní hodnotu pro klienta. Podnik chce tímto přístupem zamezit chybám ve zpracovávaném účetnictví, ale také chce v klientovi evokovat pocit, kdy bude vědět, že nikdy na administrativu spojenou s účetnictvím nebude sám a může se na svoji účetní obrátit, také mu budou poskytnuty v krátkém čase všechny požadované výstupy, které bude potřebovat pro svoji ekonomickou činnost. Další silnou stránkou je usnadnění procesů klientovi díky jemu poskytnuté aplikaci. Jde o nástroj, který klientovi pomůže mít přehled nad všemi oblastmi, znázorňuje neuhrazené pohledávky, závazky, lze odesílat automatické upomínky odběratelům, v rámci reportů z aplikace lze sledovat aktuální výši DPH, strukturu nákladů, výnosů. Pro lepší přehlednost bude sestavena analytika účtů v účetnictví tak, aby jim klient rozuměl a měla pro něj co nejvíce vypovídající hodnotu. Vzhledem k tomu, že každý obor potřebuje sledovat jiné druhy nákladů, je důležitá právě individuální dohoda. Dlouhodobá zkušenost v oboru je také velmi důležitou silnou stránkou podniku. Právě díky zkušenostem může jednatelka společnosti poskytovat veškerý vhodný účetní servis pro své klienty. Jednatelka má dlouhodobou zkušenost v oblasti vedení účetnictví, starala se o více než 120 klientů, kterým vedla účetnictví od A–Z. V současné době působí v nadnárodní společnosti, kde zastává pozici hlavní účetní a má taktéž zkušenosti v oblasti auditu a přípravy podkladů pro audit. Veškeré výstupy budou tedy zkontrolovány jednatelkou společnosti. Společnost také plánuje dbát na kvalitu školení svých zaměstnanců, aby odváděli pouze profesionální práci, protože kvalitní zpracování nelze nabízet bez zkušeností a praxe, ale také vzdělání.

Společnosti také nevznikají vysoké fixní náklady, díky nízkým fixním nákladům stačí podniku méně klientů k pokrytí bodu zratu čímž je to výhodou i pro klienta, protože podnik se může více věnovat a pečovat o své zákazníky. Vzhledem k jednoduché organizační struktuře bude mít klient vždy přehled o tom, na koho se má obrátit.

Mezi slabou stránku jistě patří nízké povědomí o nově vznikajícím podniku. V prvním roce může být těžké získat první klienty z důvodu nízkého povědomí o společnosti, ale také prakticky žádných referencí, což může představovat nízkou důvěru klientů v podnik. Mezi další slabou stránku patří závislost podniku na dodavateli účetního programu a aplikace. V případě, že by společnost ABRA Software přestala poskytovat tyto licence, bylo by to pro podnik velkým zásahem z důvodu nemožnosti nabídnout identický produkt. Společnost by musela oslovit jiné dodavatele podobných řešení, ovšem nemusela by být zaručena stejná funkčnost, to by poté mohlo vést k odlivu klientů.

Příležitostí podniku představuje stabilita oboru. Účetnictví bude potřeba a nelze ho nijak nahradit. Dokud budou v zemi subjekty, které budou muset odvádět daně, bude potřeba i účetních společností. Jedná se tedy o stabilní odvětví a tato „jistá“ poptávka je jistě velkou příležitostí. Díky legislativním změnám mohou podnikatelé začít poptávat určité služby, tuto příležitost podnik musí sledovat. Důležité je včas reagovat na změny v legislativě a nabídnout klientům službu, která jim usnadní přijímání změn ze strany legislativy.

Pro společnost je velkou příležitostí využití umělé inteligence, již v současné době účetní společnosti začínají využívat vytěžování dokladů díky umělé inteligenci. Je zapotřebí nové technologické trendy sledovat a uzpůsobit procesy podniku tak, aby byly co nejvíce efektivní a účetní se mohla více věnovat klientům. V budoucnu by se mohlo jednat o vytěžování a účtování dokadů pomocí umělé inteligence, případně by digitalizace dokladů a archivace dokladů mohla pokročit vpřed.

Příležitostí může být rozšiřování služeb o různé služby související s účetnictvím nebo s analýzou dat. Existují konkurenti, kteří mají bohatou základnu služeb, a čím více služeb jsou zákazníkům schopni poskytnout, tím lepší to pro ně je. Po vzoru společnosti TAXEN je zajímavá také spolupráce s jinou společností, která má zázemí a která má klienty, co mohou potřebovat účetní služby. Takovou společností může být třeba Fakturoid, který nabízí služby vedení faktur. Tito klienti mohou potřebovat také účetní služby a Fakturoid jim může nabízet spolupráci s nově vznikající společností. Spolupráce může ale také samozřejmě probíhat na jiné bázi, založena na tom, že spolupracující společnost a nově vznikající společnost se budou vzájemně doporučovat. Další příležitostí je také poskytování doplňkových služeb, které nevyžadují větší náklady. Například po vzoru společnosti CONTO lze poskytovat například založení sdíla společnosti nebo virtuální kancelář apod. Tímto způsobem může dojít k ještě většímu prohloubení služeb klientovi a poskytování kvalitního servisu.

Další příležitost, kterou lze na trhu spatřit, je podpora nových účetních, a s tím je spojena podpora studentů, pod tímto si lze představit nábor potenciálních zaměstnanců. Společnost by mohla navázat spolupráci se školami nebo kurzy v okolí a mohla by u sebe nabízet praxi. Společnost by se tak mohla dostat k potenciálním zaměstnancům za relativně nízké náklady a mohla by tak minimalizovat hrozbu nedostatku zaměstnanců.

Za hrozbu lze považovat snadný vstup bez větších bariér, k tomu, aby konkurence vstoupila na trh, potřebuje pouze prokazatelnou praxi s účetnictvím 3–5 let podle toho, jaké vzdělání konkurence bude mít, a následně ekonomický účetní program a může defacto zahájit svoji činnost. V oboru účetnictví existuje velká hrozba silné konkurence, to může vést k odlivu klientů, kteří budou chtít odejít ke konkurenci z různých důvodů. Důležité je konkurenci mapovat a na tuto hrozbu se připravit.

Za další hrozbu lze považovat špatnou ekonomickou situaci v zemi, která může vést ke krachu společností, a tedy k úbytku potenciální klientské základny. Tato hrozba je ale spíše nižší, protože velice pravděpodobně nedojde k takovému úbytku firem, aby byla společnost v ohrožení. Nicméně ekonomickou situaci je zde s ohledem na současnou situaci a problémy ve světě zmínit. Za hrozbu lze považovat také nedostatek kvalifikované pracovní síly, která

může působit obtíže při hledání nových zaměstnanců, a tím pádem může bránit v rozvoji celé firmy. Tuto hrozbu může společnost eliminovat příležitostmi v hledání talentů z absolventů či práci se školami a může si vybírat své zaměstnance takto. Je tedy potřeba mít na paměti, že ikdyž by se jednalo o talentovaného absolventa, i jemu je zapotřebí věnovat čas a úsilí, aby dosáhl vyšší kvalifikace v oboru.

Výše byla zpracována SWOT analýza, ve které byly vypsány a zohledněny faktory vyplývající z předchozích částí této diplomové práce. Následuje tedy zpracování samotné SWOT analýzy a výstupu z ní. V tomto ohledu je klíčové ohodnotit jednotlivé faktory, přiřadit jim váhu a sečíst celkové bodové hodnocení. Následně budou vybrány dvě oblasti matice s nejvíce body a na jejich základě bude vybrána strategie.

Tabulka níže znovu opakuje vypsané faktory výše, ale v tomto případě je také hodnotí a přiřazuje jim váhu. Hodnocení probíhá na škále 1–5, kdy 1 znamená nejmenší hodnocení, a 5 naopak nejvyšší. Pokud bude například příležitost velká a bude přinášet velké potenciální zisky, bude ohodnocena jako 5. Pokud bude hrozba velká a ohrožující existenci společnosti, bude jí přiřazeno stejné hodnocení. U silných a slabých stránek budou faktory hodnoceny na základě působení na celkový podnikatelský záměr společnosti.

Následně jsou k bodům přiřazeny váhy, součet vah v každém čtverci dává vždy 1. Váhy jsou rozděleny podle významnosti daného faktoru a podle toho, jak může daný faktor na společnost působit nebo ji ovlivnit. Body a váhy jsou mezi sebou vynásobeny a následně jsou sečteny hodnoty pro daný čtverec. Výpočet SWOT analýzy je uveden v příloze 10 této diplomové práce.

Ze SWOT analýzy po sečtení všech bodů vyšlo následující pořadí čtverců:

- slabé stránky (4,6);
- hrozby (4,3);
- silné stránky (4,1);
- příležitosti (3,4).

Ze SWOT analýzy tedy vyplývá strategie W-O, tedy překonat slabé stránky příležitostmi. Z hodnocení lze spatřit že společnost má více silných stránek a příležitostí, musí ovšem pomocí příležitostí eliminovat své slabé stránky.

Pro podnik jsou tedy velmi důležité dvě silné stránky, a to osobní přístup a individualizace služeb, ale také dlouhodobá zkušenost v oboru. Mezi nejvýznamnější slabou stránku lze uvést nízké povědomí o společnosti. Velkou příležitostí se jeví, že společnost bude figurovat na stabilním trhu, ale k efektivitě mohou přispět také technologické trendy. Mezi velké hrozby na trhu se jeví lehký vstup do odvětví a silná konkurence na trhu.

## **3.6 Zhodnocení podnikatelského záměru**

Níže jsou uvedené návrhy a doporučení, které kopírují strukturu podnikatelského záměru této diplomové práce. Zhodnocení podnikatelského plánu sumarizuje podnikatelský záměr jako celek.

### **3.6.1 Doporučení a návrhy**

Podnikatelský záměr je založen na účetních a daňových službách, které jsou uzpůsobeny na míru požadavkům klientů, cílem a smyslem poskytované služby je zjednodušit účetnictví pro klienta, a to nabízenou aplikací, kde bude mít vše přehledně zobrazeno a bude moci s aplikací dále pracovat, ale zároveň tato služba klientovi vyřeší také splnění legislativních požadavků. Autorka a zároveň budoucí jednatelka zakládaného podniku níže uvádí své návrhy a doporučení k jednotlivým analýzám, které byly zpracovány v analytické části této práce. Jedná se tedy o shrnutí, které je doplněno o doporučení a návrhy, viz následující odstavce této práce.

#### **Poslání a vize podniku**

Posláním a vizí podniku chce společnost usnadnit proces zpracovávání účetnictví pro klienta, který se lehce bude orientovat v účetnictví. Snahou je se odlišit od konkurence, kde v současné době probíhá neosobní forma vedení účetnictví, klient nerozumí výstupům, které jsou mu předávány. Společnost chce klientům nabídnout transparentnost a fungující externí službu, kterou bude moci klient využívat i pro své účely a bude sloužit primárně jemu. V prvním roce se bude jednat o nabídku služeb, které jsou uvedeny v příloze 5 této práce, a to z důvodu kvality poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že podnik teprve vznikne je pro společnost důležité vypracovat kvalitní dokumenty, které bude podnik poskytovat klientům. V následujících období by společnost ráda navázala spolupráci se společnostmi, jako je fakturoid či shoptet, protože jejich zákazníci potřebují také kvalitně zpracované účetnictví, následně by se mělo jednat o růst poskytovaných služeb, jako jsou služby: založení společnosti, založení virtuálního sídla apod. Strategii společnosti je poskytovat kvalitní službu a vždy kvalita bude prioritou a nebude snižována na úkor kvantitě. Takto zaměřené cíle podniku se zdají být životaschopné, je ale potřebné spolupracovat s kvalifikovanými externalisty, ale také zaměstnanci. K udržení kvality jistě přispějí i pravidelná školení, která zefektivní vzdělávání zaměstnanců. Velmi důležitá je i kvalita propagace poskytované služby.

#### **Marketingová strategie společnosti**

Marketingovou strategii bude mít na starost přímo jednatelka společnosti, která má vzdělání v oboru Public relations, média a marketingové komunikace. Bude zajišťovat koordinaci marketingových aktivit tak, aby byly v souladu s vizí a posláním společnosti. Společnost se bude zaměřovat na tři cílové skupiny. První skupinou, pro společnost primární cílovou skupinou, jsou malé a střední podniky s právní formou podnikání společnost s ručením omezeným. Cílem marketingových strategií je se zaměřit primárně na tuto cílovou skupinu. Jedná se o segment, který potřebuje komplexní služby v oboru a také je za ně ochoten vynaložit více finančních prostředků. Další cílovou skupinou jsou podnikatelé, kteří podnikají na základě živnostenského oprávnění (OSVČ). Tato skupina zaměstnává méně zaměstnanců oproti první skupině a potřebuje méně komplexní služby. Posledním segmentem jsou většinou zaměstnanci, kteří jednorázově potřebují pomoci s daňovým přiznáním. Pro společnost je tato skupina méně zajímavá, a to z důvodu, že společnost oslovují pouze kvůli jednorázovému zpracování daňového přiznání a s největší pravděpodobností s nimi nebude nikdy uzavřena smlouva a ani zájem o spolupráci na pravidelné bázi. Společnost se tedy primárně bude zaměřovat na první cílovou skupinu. Společnost dále bude na trhu využívat marketingovou strategii diferenciací svých služeb oproti konkurenci. Chce tak zajišťovat veškeré služby, které jsou s účetnictvím

spojeny. Dále se také marketingová strategie zaměří primárně na oblast Pardubického kraje. Cílem této strategie je oslovení klientů v okolí, kde podnik působí, a tím je Pardubický kraj. V počátcích existence podniku je důležité zaměřit propagaci svých služeb v rámci jednoho kraje, to zefektivní komunikaci s potenciálními klienty a zachování kvality poskytovaných služeb. Až podnik upevní svoji pozici na trhu a bude se postupně rozrůstat, bude strategie změněna a podnik bude oslovovat klienty v rámci celé České republiky. Podnik si také chce zachovat kvalitní komunikaci a propagaci svých služeb, bude se proto prezentovat v barvách tyrkysové, černé a bílé. Veškeré dokumenty, které budou zveřejňovány, budou mít jednotný vzhled společnosti. Jenatelka společnosti bude v počátcích marketingové komunikace spolupracovat s profesionály v oboru, aby jí i podniku pomohli najít vhodnou strategii ke komunikaci. Marketingová komunikace by primárně měla být v online prostředí, tedy na sociálních sítích (Facebook, Instagram), díky placeným příspěvkům by se povědomí o společnosti mělo dostat k cílovým skupinám. Doporučení „prodává“ nejlépe, a proto by bylo dobré natáčet se spokojenými klienty krátká videa, kde budou vypíchnuty nejlepší stránky podniku. Marketingová strategie se zdá být životaschopná za předpokladu dodržení výše uvedených informací.

### **Analýza prostředí společnosti**

K tomu, aby byly cíle společnosti funkční a realizovatelné, bylo žádoucí provést základní analýzu prostředí společnosti, a to jak analýzu vnější, tak i vnitřní. Důvodem zpracování také bylo vyhodnocení rizik, které na společnost mohou působit, a důvodem bylo také zjištění konkurenčního prostředí podniku.

Z vyhodnocení Porterovy analýzy 5 sil vyplývá, že rizikovým faktorem, ale také hrozbou, jsou substituty, které nevznikají ve formě účetnictví, protože rozsah účetnictví stanovuje zákon, ale substitut lze spatřovat ve variantě vedení účetnictví, kterou si klient může zvolit – např. zaměstná účetní využije služeb externí účetní či si bude vést účetnictví sama. Změna možnosti vedení účetnictví je velmi snadná, proto podnik musí usilovat o kvalitu služeb, aby klienti nemuseli volit mezi jiným způsobem vedení účetnictví. Dalším významným a klíčovým faktorem jsou kupující. Tento faktor na podnik působí ve velkém rozsahu, pokud by nebyli klienti, podnik by nebyl ziskový ani by se nemohl dále rozrůstat. Společnost proto musí působit velmi proklientsky, zakládat si na profesionalitě a osobním přístupu pro klienta. Pokud bude klient se službami spokojený, u společnosti zůstane a dále ji doporučí svým známým, a tím společnosti přitáhne další nové zákazníky. Dalším analyzovaným faktorem byli dodavatelé, kteří jsou pro společnost velmi zásadní. Nejdůležitějším dodavatelem byl analyzován dodavatel zprostředkující aplikaci a účetní program, který je pro společnost klíčový. Pro společnost je velmi zásadní dodavatel ABRA Software. Jedná se o dodavatele, který splňuje všechny podmínky na dodavatele kladené s možností dále upravovat dle podniku potřebné změny v rozsahu stanoveném podnikem. Dodavatelé mají silnou vyjednávací sílu, ale i tak na trhu existuje více dodavatelů, kteří jsou schopni dodat jejich produkt v podobném rozsahu. Podnik není závislý pouze na jednom dodavateli, což je pozitivní z důvodu jiných možností. Co se týče faktoru konkurence, ten podnik považuje za velmi rizikový. Konkurence v tomto odvětví je velmi silná. Pokud podnik bude vytrvale poskytovat kvalitní služby, které obohatí o osobní přístup, a aplikaci, kterou je schopný nabídnout, poté je možné hodnotit, že bude konkurenceschopný. Posledním analyzovaným faktorem jsou potenciální konkurenti. Vstup na tento trh je velmi jednoduchý a prakticky bez bariér, pro podnik je to tedy velká hrozba, ale zároveň i velké riziko. Důležitá bude pro podnik rychlá reakce na novou přichozí konkurenci a změna strategie, popřípadě je možné rozšířit portfolio svých nabízených služeb. Tento model tedy podniku zhodnotil vnitřní prostředí. Následně byla provedena PEST analýza, která mapuje vnější okolí podniku.



PEST analýza hodnotí čtyři faktory: politický, ekonomický, sociální a technologický. Prvním analyzovaným faktorem je politický faktor. Z analýzy vyplynulo, že tento faktor je stabilní a neohrožuje vznik ani následující rozvoj společnosti. Ekonomická situace v zemi se zdá být stabilní. Přestože se ekonomika potýká se změnami cen (inflací), energetickou krizí, jedná se o vlivy, které na tuzemskou ekonomiku působí externě, a to v souvislosti s válkou na Ukrajině. I přes vysokou inflaci, úrokové míry či vyšší nezaměstnanost, než v minulých obdobích budou podniky i nadále využívat služeb účetnictví, protože i přes tyto změny budou platit legislativní povinnosti. Společnost na tuto situaci může reagovat jako na novou příležitost na trhu. Díky válce budou na tuzemském trhu podnikat i podnikatelé z Ukrajiny, budou potřebovat pomoci s administrativou spojenou s různým povolením a také se zpracováním daňových příznání a celého účetnictví. Pro společnost toto může být segment, který bude potřebovat velkou oporu co se týče těchto služeb a bude dbát na kvalitu zpracovávaných podkladů. Přestě tyto služby by mohla společnost následně poskytovat. Dalším analyzovaným faktorem je sociální faktor. Z analýzy vyplynulo, že se jedná o mírně rizikový faktor, a to z důvodu nižšího vzdělání v zemi. Společnost se může potýkat s hledáním kvalifikovaných zaměstnanců, což může pro ni vyžadovat vyšší náklady spojené se školením a vzděláváním zaměstnanců. Dále ze sociálního faktoru vyplývá, že konstatně roste počet podnikatelských subjektů na tuzemském trhu, kteří budou potřebovat zpracovávat účetnictví. To pro podnik představuje velmi velký potenciál v růstu a rozvoji. Posledním analyzovaným faktorem je technologický faktor. Jedná se o klíčový faktor pro společnost. Podnik bude poskytovat svým klientům aplikaci, která jim umožní přehled nad spravovaným účetnictvím, tuto aplikaci je nutné ovšem upravovat, aby byla zajištěna aktuálnost, ale také aby byla pro klienty co nejvíce uživatelsky přínosná. Dále je nutné sledovat trendy v technologiích, například umělá inteligence (AI) by mohla přispět k větší efektivitě zadávání dokladů a zpracování podkladů pro klienta. Může se jednat o tvorbu rešerší či vytěžování dat z dokumentů. Tyto změny je důležité sledovat a pro podnik by bylo velmi žádoucí do technologií investovat. I díky novým technologiím by společnost mohla oslovit více potenciálních klientů, kteří chtějí efektivněji pracovat.

### **Financování a finanční ukazatele podniku**

Podnik bude vlastnit pouze jedna jednatelka se 100% podílem v podniku. Základní kapitál bude složen na účet vznikající společnosti ihned při zápisu do obchodního rejstříku, a to ve výši 100 %, tedy částkou 100 000 Kč. Následně, aby podnik se mohl rozvíjet ihned po svém založení, poskytne jednatelka společnosti zápůjčku ve výši 150 000 Kč. Podnik proto bude od začátku vzniku moci financovat veškeré náklady z těchto zdrojů.

Pro podnik je klíčová znalost bodu zvratu. Za předpokladu, že by společnost měla 22 klientů s balíčkem STANDARD, pokryla by své náklady, ale netvořila by zisk. 22 klientů není pro společnost tolik. Každá účetní se bude starat přibližně o 25 klientů, s tím souvisí, že už jeden zaměstnanec pokryje náklady a zbylí zaměstnanci budou tvořit zisk. Společnost samozřejmě bude balíčků nabízet více, pokud bude například 14 klientů s balíčkem PREMIUM, také pokryjí veškeré fixní náklady společnosti. Tento stav a nastavení balíčků se zdá být životaschopný – za předpokladu, že ve společnosti budou tři zaměstnanci, již první zaměstnanec pokryje náklady společnosti a další budou generovat zisk.

Vzhledem k tomu, že společnost ještě na trhu nepůsobí a teprve bude založena, není možné v této době poskytnout věrnější obraz o finančním stavu podniku. Teprve po třech až pěti letech lze provést plnohodnotnou finanční analýzu a doporučit podniku určitou finanční strategii. V současné situaci lze pouze doporučit cenovou strategii, kterou autorka práce navrhla a uvedla.

Cenotvorba je založena na základě hodinové sazby, kterou autorka práce stanovila na 400 Kč/h. Jednotlivé úkony jsou ohodnoceny podle časové náročnosti a z této kalkulace poté vychází cena navrženého balíčku. Tato cena byla určena nižší, než má konkurence (500–1000 Kč), a to z důvodu, aby podnik mohl oslovit více klientů, nebo naopak přetáhnout klienty od konkurence. Z bodu zvratu lze vyčíst, že tato cenotvorba je rentabilní, a pokud podnik bude fungovat ve třech zaměstnancích, dva z nich budou generovat zisk, což v rámci rozvoje bude v prvním roce společnost dostatečně. V následujících letech, až podnik bude mít stabilní klientelu a kladné reference, bude moci zvýšit hodinovou sazbu, a tím zvýšit svůj zisk. V cenotvorbě jsou zahrnuty tři balíčky START, STANDARD, PREMIUM, každý balíček je navržen pro určitý segment cílových zákazníků. Společnost však nabízí i balíček, který si klient poskládá sám na míru svým požadavkům – pro tento balíček kalkulace zpracována nebyla, protože každý klient si může zvolit určité položky ze seznamu a kalkulace bude vytvořena na základě vybraných položek. I cenotvorba tedy myslí na určité segmenty klientů.

### **Identifikace rizik vznikajícího podniku**

S podnikáním souvisejí vždy rizika, na která je dobré se připravit či je eliminovat. Největší riziko, s kterým se podnik může potýkat, je malý počet klientů, to může vést podnik do ztráty. Podnik by poté musel na tuto situaci reagovat propuštěním svých zaměstnanců a zredukováním fixních nákladů na minimum, aby snížil ztrátu.

Mezi další velké riziko patří konkurence. Toto riziko může společnost eliminovat, pokud bude poskytovat opravdu kvalitní službu, se kterou klienti budou spokojeni. Dále je žádoucí rozšiřovat portfolio služeb pro klienty, zvyšování kvality vzdělání svých zaměstnanců a zefektivnění propagace služeb.

Ostatní podnikatelská rizika je možné pojistit u komerčních pojišťoven, které nabízejí pojištění související s činností a její zákonnou odpovědností. Společnost také plánuje ostatní pojištění, a těmi jsou: havarijní pojištění a povinné pojištění vozového parku, pojištění odpovědnosti svých zaměstnanců, pojištění majetku, který podnik bude vlastnit. Všechna zmíněná pojištění jsou prevencí pro možná nežádoucí rizika.

### **3.6.2 Zhodnocení podnikatelského plánu**

Podnikatelský záměr je realizovatelný za předpokladu, že se podnik více zaměří na jednotlivé výsledky, které vyplývají z provedených analýz této diplomové práce, a na základě vyhodnocení uzpůsobí své strategie, a to zejména v oblasti financí a marketingu. I takto navržený podnikatelský záměr je realizovatelný, to dokazuje bod zvratu ve finančních ukazatelích v kapitole 3.2.3 Finanční ukazatelé podniku.

Podnikatelský záměr je založen s cílem diferenciací služeb oproti konkurenci. Tato strategie se jeví jako žádoucí, poskytuje přidanou hodnotu pro klienta, kterou je již zmíněná aplikace, ale také osobní přístup. Podnikatelský záměr také myslí na segmentaci jednotlivých klientů díky jednotlivým balíčků, které jim podnik plánuje poskytovat. Potenciálním klientům bude služba osobně představena a budou moci s jednatelkou přizpůsobit účetní služby na míru svým potřebám. To pro potenciálního zákazníka může být velmi lákavé. Společnost také s každým novým klientem získává možnost referencí od svých klientů, a tím i možnou propagaci svého produktu.

Pro podnikatelský záměr společnosti je velkým přínosem i jednatelka společnosti, která má cenné zkušenosti v oboru a s vizí dlouhodobého růstu zakládaného podniku. Jasně definovaný dlouhodobý cíl i kvalifikovaní lidé, kvalitní poskytované služby, dobré zázemí společnosti a kvalitně zpracovaný marketing společnosti přispějí k úspěšnosti a životaschopnosti. Ovšem

růst a dlouhodobá strategie k rozšiřování poskytování služeb a počtu zaměstnanců jsou možné v souladu zachování kvality poskytovaných služeb.

Společnost se v budoucnu může rozvíjet, a to například navázáním kontaktu se společnostmi Shoptet či Faktuoid, se kterými může spolupracovat a nabízet jejich klientům svoje služby a řešení. Společnost se také může dále orientovat na tvorbu šablon dokumentů či může natáčet návody pro širokou veřejnost, psát e-booky či tvořit vlastní časopis, který bude veřejnosti poskytován, dále může přinášet novinky z oblasti účetnictví, ale také se může zaměřit na tvorbu výukových dokumentů pro školy. Smyslem by do budoucna mohlo být i vzdělávání v oblasti účetnictví, které by mohlo probíhat například pomocí stáží, jež by společnost poskytovala v rámci spolupráce s vysokými školami. Cílem stáží by bylo vychovat si kvalitní zaměstnance, kteří jsou pro podnik velmi důležití.

## 4 Závěr

Tato diplomová práce zabývající se podnikatelským záměrem na založení účetní společnosti ve své teoretické části popsala jednotlivé části, které má obsahovat podnikatelský záměr, a to všechny doporučené části od pojmů podnikatelského záměru přes analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, teoretické vymezení modelu Lean Canvas, marketingového mixu podniku až po SWOT analýzu. Všechny tyto analýzy a informace jsou pro podnikatelský záměr velmi důležité.

V analytické části byl představen podnikatelský záměr na založení účetní společnosti. V úvodu analytické části byla představena společnost FLEXI Účetnictví, s. r. o., kterou v současné době autorka této práce prozatím nezaložila, a právě z tohoto důvodu jsou pro její jednatelku a zároveň autorku této práce vypracované analýzy a jejich výsledky velmi cenným materiálem do budoucna.

Tato práce naplnila jednotlivé dílčí cíle, kterými byl sběr dat pro jednotlivé analýzy, které byly zpracovány a vyhodnoceny v analytické části. Z těch následně vychází doporučení a návrhy pro marketingovou strategii, ale také hlavní cíl této diplomové práce, kterým bylo zhodnocení podnikatelského záměru pro nově vznikající společnost.

Společnost již může být založena a může zahájit svoji podnikatelskou činnost. K tomu, aby společnost mohla být založena, potřebuje dopracovat dokumenty, které klientům bude poskytovat, ale také je třeba smluvně vyřešit poskytování licencí k aplikaci a účetnímu programu. Prvním zaměstnancem bude jednatelka společnosti, poté budou postupně s přibývajícím klienty přibráni další dva zaměstnanci. Následně musí být zřízeny profily na sociálních sítích a webové stránky společnosti. Také budou vypracovány materiály, které bude společnost komunikovat k potenciálním klientům. V prvních měsících je třeba investovat úsilí do zviditelnění podniku. Pokud by společnost v prvním roce měla alespoň 22 klientů balíčku typu STANDARD, pokryje tak své fixní náklady a od dalšího klienta bude generovat zisk. Tato skutečnost je realistická z důvodu, že jedna účetní dokáže zpracovat přibližně 25 klientů a podnik bude usilovat o to, aby kapacitu měli zaplněnou všichni zaměstnanci.

Velkou výhodou tohoto podnikatelského záměru je diferenciací služeb v oblasti účetnictví na proklientský a osobní přístup podpořený přehlednou aplikací, kterou podnik nabízí. Mezi další výhody a nevýhody zároveň patří vstup bez větších bariér na trh. V tom také autorka práce spatřuje nevýhodu z hlediska možnosti vstupu potenciální konkurence. Výhodou podnikatelského záměru je dále okamžitá možnost zahájení realizace. Nevýhodou tohoto podnikatelského záměru mohou být nekvalifikovaní zaměstnanci či velká konkurence v odvětví.

Tento podnikatelský záměr na založení účetní společnosti FLEXI Účetnictví, s. r. o., se autorka práce rozhodla realizovat – bude realizován v průběhu roku 2023. Tato diplomová práce nově vznikajícímu podniku pomohla ke zhodnocení podnikatelského plánu. Jednotlivé analýzy slouží podniku jako základní údaje, které je dobré znát při zakládání a zahájení fungování společnosti.

# Literatura

## Primární zdroje

BAČUVČÍK, Radim. *Teorie a praxe v marketingové komunikaci*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015. Protipóly marketingové komunikace. ISBN 9788087500682.

CALICCHIO, Stefano. *SWOT analýza ve 4 krocích: Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání*. StreetLib SRL, 2021. ISBN 9791220842044.

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

HALADA, Jan, ed. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 9788024630755.

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

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C. H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.

HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ. *Ekonomika podniku*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. ISBN 9788087839904.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

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

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-807-2611-416

LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015. ISBN 9788087500712.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-802-7104-130.

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

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1385-9.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

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

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

### **Internetové zdroje**

ABRA Software: Jedinečné řešení na míru vašemu podnikání. *ABRA Software* [online]. [cit. 2023-02-29]. Dostupné z: [sqzr.cz/ympwb](http://sqzr.cz/ympwb)

AE Profi s.r.o.: Účetní služby Pardubice. *AE Profi s.r.o.* [online]. [cit. 2023-02-29]. Dostupné z: <https://www.ucetnictvi-pardubice.cz/>

Asseco solutions: Software a služby. *Asseco solutions* [online]. [cit. 2023-02-29]. Dostupné z: <https://www.assecosolutions.cz/software-a-sluzby>

CONTO Servis: služby. *CONTO Servis* [online]. [cit. 2023-02-29]. Dostupné z: <https://www.conto-servis.cz/sluzby>

Český statistický úřad: veřejná databáze [online]. 2023 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vyhledavani&katalog=all&vyhltext=obchod>

Český statistický úřad. Inflace. [online] 2023 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Český statistický úřad. Obyvatelstvo. [online] 2023 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

Deloitte. Výhled české ekonomiky pro rok 2023 [online] 2022 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>

JCR: POHODA. *JCR* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: [https://www.ucetni-systemy.cz/?gad=1&gclid=Cj0KCQjwgLOiBhC7ARIsAIeetVBeIy5rIO4-ZVOUVxJdWoMBZSyaDRFvSNcoyXJAAuIWsjkm0cJT1FYaAplEEALw\\_wcB](https://www.ucetni-systemy.cz/?gad=1&gclid=Cj0KCQjwgLOiBhC7ARIsAIeetVBeIy5rIO4-ZVOUVxJdWoMBZSyaDRFvSNcoyXJAAuIWsjkm0cJT1FYaAplEEALw_wcB)

KNÍŽKOVÁ, Jana. *Podnikatel.cz. Příliš mnoho rizik, v ČR vzniká výrazně méně firem než v předchozích letech* [online]. 2022 [cit. 2023-01-12]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/aktuality/prilis-mnoho-rizik-v-cr-vznika-vyrazne-mene-firem-nez-v-predchozich-letech/>

LPsoft Information System: Podnikatelský systém PROFIT. *LPsoft Information System* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.lpsoft.cz/>

MAURYA, Ash. *What is the Right Fill Order for a Lean Canvas?* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/what-is-the-right-fill-order-for-a-lean-canvas/>

Měsíc. Sazba daně z příjmů právnických osob. [online] 2022 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/sazba-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Statistické údaje o podnikatelích [online]. 2023 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/>

Seyfor: Money S3. *Seyfor* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: [sqzr.cz/i7xng](https://www.sqzr.cz/i7xng)  
*Strategyzer: Canvas* [online]. 2023 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas>

TAXEN: Naše služby. *Taxen s.r.o.* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.taxen.cz/>

Technický týdeník. Trendy v účetnictví pro rok 2022 a proč se neobejdete bez Windows. [online] 2022 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: [https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/trendy-v-ucetnictvi-pro-rok-2022-a-proc-se-neobejdete-bez-windows\\_55272.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/trendy-v-ucetnictvi-pro-rok-2022-a-proc-se-neobejdete-bez-windows_55272.html)

Trivi, a.s.: Vedení účetnictví. *Trivi, a.s.* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: [sqzr.cz/ewt4m](https://www.sqzr.cz/ewt4m)

UOL Účetnictví: o nás. *UOL* [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.uol.cz/o-nas/>

VESELÝ, Jan. Dobrokurzy.cz: šablona Lean Canvas ke stažení. *Dobrokurzy.cz* [online]. [cit. 2023-02-29]. Dostupné z: <https://cdn.dobrokurzy.cz/static/leancanvas/LeanCanvasCZ-v20150709.pdf>

Vláda. Přehled vlád. [online] 2023 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>

VYPLNTO.CZ: Podnikatelský záměr na založení účetní společnosti [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=78197>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Vrstvy podnikatelského projektu .....	3
Obrázek 2 Oblasti situační analýzy .....	8
Obrázek 3 Okolí podniku .....	9
Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	10
Obrázek 5 Grafické znázornění bodu zvratu .....	15
Obrázek 6 Zkrácená struktura výkazu zisku a ztráty .....	17
Obrázek 7 Struktura Lean Canvas a pořadí pro vyplňování modelu .....	19
Obrázek 8 Složky/prvky marketingového mixu .....	23
Obrázek 9 Vrstvy/úrovně produktu .....	23
Obrázek 10 Zdroje SWOT analýzy .....	27
Obrázek 11 Vybrané faktory SWOT analýzy .....	27
Obrázek 12 SWOT analýza .....	28
Obrázek 13 Logo společnosti – první návrh .....	35
Obrázek 14 Lean Canvas FLEXI Účetnictví, s. r. o. ....	52



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklady struktury podnikatelského plánu.....	4
Tabulka 2 Grafické znázornění rozvahy .....	17
Tabulka 3 Vztah mezi 4P a 4C .....	25
Tabulka 4 Přehled nabízených služeb z pohledu konkurence.....	38
Tabulka 5 Porovnání dodavatelů účetního softwaru .....	41
Tabulka 6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil .....	44
Tabulka 7 Shrnutí PEST analýzy .....	46
Tabulka 8 Kalkulace balíčku START .....	47
Tabulka 9 Kalkulace balíčku STANDARD .....	47
Tabulka 10 Kalkulace balíčku PREMIUM .....	48
Tabulka 11 Fixní náklady v celých tis. Kč.....	49
Tabulka 12 Počet potřebných prodaných balíčků pro dosažení bodu zvratu .....	50
Tabulka 13 Zjednodušená zahajovací rozvaha – FLEXI Účetnictví, s. r. o.....	51
Tabulka 14 Kontingenční tabulka – závislost, aplikace, porozumění výstupů a finanční náročnosti .....	57
Tabulka 15 Kontingenční tabulka – závislost, právní forma společnosti, způsob vedení účetnictví a rozsahu vedení účetnictví .....	58
Tabulka 16 Kontingenční tabulka – závislost právní forma podnikání a počet zaměstnanců .	58
Tabulka 17 SWOT analýza FLEXI Účetnictví, s. r. o. ....	63

## Seznam příloh

Příloha 1 Ilustrační Výpis z obchodního rejstříku.....	I
Příloha 2 Popis služby a přidaná hodnota pro klienta .....	II
Příloha 3 Zahajovací rozvaha – FLEXI Účetnictví, s. r. o. ....	III
Příloha 4 Lean Canvas FLEXI Účetnictví, s. r. o.....	V
Příloha 5 Vzhled nabízené aplikace .....	VI
Příloha 6 Přehled poskytovaných služeb.....	IX
Příloha 7 Zdrojová data dotazníkového šetření – přehled otázek .....	X
Příloha 8 Zdrojová data dotazníkového šetření– znění otázek a legenda .....	XI
Příloha 9 Zdrojová data dotazníkové šetření – surová data .....	XIII
Příloha 10 SWOT analýza FLEXI Účetnictví, s. r. o. – výpočet .....	XIV

## Příloha 1 Ilustrační Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis elektronicky podepsal "Krajský soud v Hradci Králové" dne 30.12.2022 v 22:08:01. EPVid:Rf7G653MFdF8SOTM2cnfhg

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Hradci Králové  
oddíl .. vložka ...

**Datum vzniku a zápisu:** 1. července 2023  
**Spisová značka:** ..... vedená u Krajského soudu v Hradci Králové  
**Obchodní firma:** FLEXI Účetnictví s.r.o.  
**Sídlo:** Jiráskova 114, 538 51 Chrast  
**Identifikační číslo:**  
**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným  
**Předmět podnikání:** Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence  
Daňové poradenství  
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Statutární orgán:**  
**jednatel:** Bc. ANETA JELÍNKOVÁ, dat. nar. 1. září 1998  
Jiráskova č.p. 114, 538 51 Chrast  
Den vzniku funkce: 1. července 2023

**Počet členů:** 1  
**Způsob jednání:** Jednatel zastupuje společnost samostatně.

**Společníci:**  
**Společník:** Bc. Aneta Jelínková, dat. nar. 1. září 1998  
Jiráskova č.p. 114, 538 51 Chrast

**Podíl:** Vklad: 100 000,- Kč  
Splaceno: 100%  
Obchodní podíl: 1/1

**Základní kapitál:** 100 000- Kč  
**Ostatní skutečnosti:**

Zdroj: vlastní zpracování dle obchodního rejstříku (<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>)

Příloha 2 Popis služby a přidaná hodnota pro klienta

<b>Služba</b>	<b>Popis</b>	<b>Přidaná hodnota pro klienta</b>
Začátek spolupráce	osobní/online schůzka -> zjištění potřeb klienta -> výběr služeb na míru jeho potřebám -> cenová nabídka -> akceptace služby	osobní komunikace -> profesionalita -> individualizace služeb
Svoz dokladů	1. svoz fyzických dokladů; 2. import dokladů; 3. předání dokladů osobně. možnost volby frekvence svozu dokladů a mixu volby možností předání dokladů.	úspora času flexibilita předání dokladů
Aplikace	možnost vystavování faktur, rychlý přehled pohledávek a závazků. možnost odesílání automatických upomínek. tvorba rychlých reportů.	jednoduchost, přehlednost, vše na jednom místě. úspora času. nástroj pro efektivní řízení procesu v posniku.
Bankovní výpisy	import přímo z banky klienta, stahování banky na denní bázi -> aktuálnost pohledávek a závazků.	každý den aktuální data bez jakékoliv starosti a předávání informací účetní.
Mzdy	kompletní zpracování mzdové agendy. dodržení výplatních termínů, které si nastaví přímo daný klient. vyřešení mzdové agendy od nástupu zaměstnance po skončení zaměstnance. uschování a archivace mzdových podkladů.	komplexní řešení mzdové agendy úspora času. všechny důležité dokumenty jsou klientovi vždy předány.
Komunikace s úřady	GPM -> za klienta komunikuje podnik, možnost rychlého řešení nastalých situací bez nutnosti přeposílání zpráv od klienta. Klient je informován o komunikaci s úřady. Zastupování na úřadech i při kontrolách.	beztarostné odesílání písemností na úřady. informovanost o komunikaci účetního podniku a úřady. možnost absence při kontrolách, podnik vyřeší za klienta.
Externalisti	možnost konzultace s odborníky z oboru: auditor, controler, daňový poradce právník. možnost sjednání termínu dle rezervační aplikace na webu společnosti.	úspora času hledání daného odborníka a finanční úspora.
Komunikace	možnost komunikace s klientem od 9:00 do 17:30h s účetní či jednatelkou společnosti. vyřešení požadavků od klienta do 24 h.	časová flexibilita a rychlé obdržení podkladů.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 3 Zahajovací rozvaha – FLEXI Účetnictví, s. r. o.

<p><b>ROZVAHA</b>  <b>ve zjednodušeném rozsahu</b>  <b>ke dni</b> _____                  (v celých tisících Kč)</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; margin: 10px auto; text-align: center; padding: 2px;">IČ</div>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky ----- FLEXI Účetnictví s.r.o. ----- Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště ----- Jiráskova 114 ----- 538 51 Chrást ----- Česká republika -----
---	--

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce 2	Netto	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12) = ř. 13	001	260	0	260	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	0	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	250	0	250	0
C. I.	Zásoby	008			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010			0	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	250		250	
D. I.	Časové rozlišení	012	10		10	

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	260	0
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	100	0
A. I.	Základní kapitál	015	100	
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25) = ř. 40 výkazu zisku a ztráty	019		
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	160	0
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	150	
B. III.	Krátkodobé závazky	023	10	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025		

Pozn.:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky : společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: daňové a účetní poradenství

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 4 Lean Canvas FLEXI Účetnictví, s. r. o.

<b>Lean Canvas</b> Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na <a href="http://www.leancanvas.cz">www.leancanvas.cz</a>		Název: FLEXI Účetnictví s.r.o.	Jméno: Bc. Aneta Jelínková	Datum: 1.2.2023 Verze: 1
<b>Problém</b> Jaká je to největší obtíž, kterou čelí vaši zákazníci? - neosobní forma - nekomplexnost - nepochopitelnost výstupů	<b>Řešení</b> Jaké možnosti existují, kvůli nimž byste mohli získat zákazníky? - osobní schůzky - komplexní služba - vysvětlení k výstupům	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Co je pro vás jedinečné? V čem jste lepší? Jaká je vaše klíčová hodnota pro zákazníky? - komplexní a efektivní účetní služby	<b>Neteřová výhoda</b> Co vám umožňuje získat zákazníky dříve nebo lépe než konkurence? Jaké jsou vaše konkurenční výhody? - dlouhodobá praxe v oboru	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši cíloví zákazníci, které chcete získat? - fyzické osoby podnikající - právnické osoby (mikro, malé a střední) - fyzické osoby nepodnikající
<b>Existující alternativy</b> Jaké jsou jiné možnosti řešení? - tvorba účetnictví svépomocí - zaměstnat účetní	<b>Indikátory</b> Jaké jsou klíčové ukazatele úspěšnosti vašeho řešení? - 20 nových zákazníků za rok - 2 nové zaměstnance za rok - 100 shlédnutí webových stránek za měsíc - 40 uživatelů účetní aplikace v prvním roce - 0 % fluktuace zaměstnanců	<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše a efektivně můžete své řešení popsat? Komplexní a efektivní účetní a daňové služby	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se můžete dostat k svým zákazníkům? - webové stránky - sociální sítě - e-mail - inzerce - doporučení	<b>První vlastivky</b> Jaké jsou vaše první cíle? - právnické osoby (mikro, malé, střední)
<b>Struktura nákladů</b> Za jaké náklady budete muset zaplatit? pronájem prostor, mzdy, pojištění, účetní program, inzerce, internet, energie		<b>Cenový model</b> Jaké náklady budete mít na pokrytí? Jednorázové daňové přílohy - 2 500 Kč, Balíček START Balíček STANDARD Balíček PREMIUM		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Strategie Model Canvas, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Převládá Jan Vlasák a Petr Hájek.

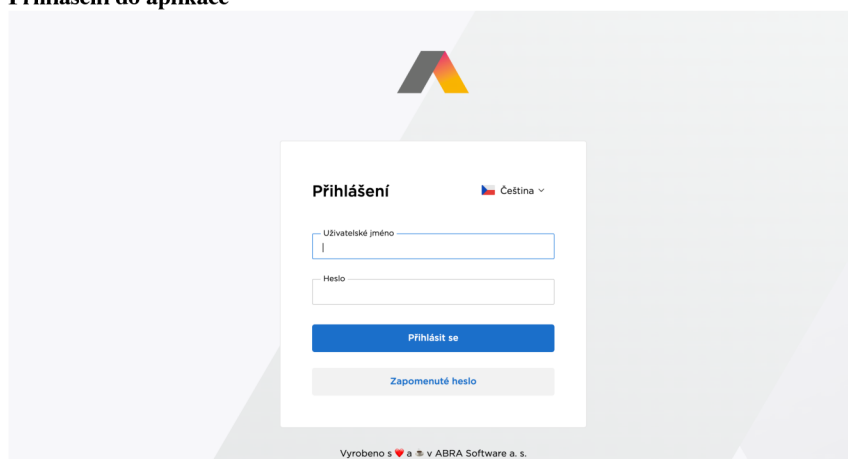
Zdroj: leancanvas.cz, vlastní zpracování (2023)

## Příloha 5 Vzhled nabízené aplikace

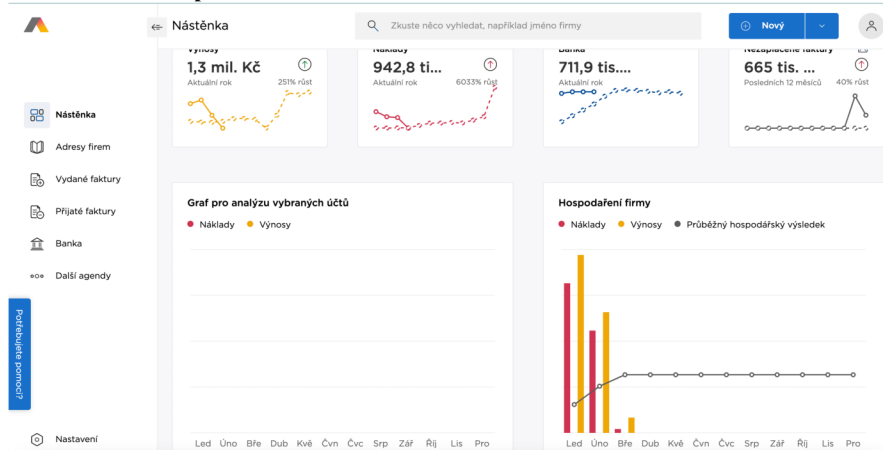


### ZÁKLADNÍ PŘEHLED O NABÍZENÉ APLIKACI

#### 1. Přihlášení do aplikace



#### 2. Úvodní nástěnka aplikace







### 3. Přehled vydaných faktur

**Vydané faktury**  Nový

**Nový filtr**

<input type="checkbox"/>	Interní číslo	Název firmy nebo j	Datum výst	Datum splatn	Po splatnosti?	Zaplac	Celkem	Střed	Stav úhrad
<input type="checkbox"/>	VFI-0007/202	MESSENGER a.s.	31. 3. 2023	23. 4. 2023	ve splatnosti	0%	190 987,00 CZK	C	
<input type="checkbox"/>	VFI-0005/202	Vladislav Lopusan	8. 3. 2023	8. 3. 2023		100%	60 500,00 CZK	C	Uhrazeno
<input type="checkbox"/>	VFI-0004/202	MADAMI s.r.o.	7. 3. 2023	14. 3. 2023	38 dní	0%	532,00 CZK	C	
<input type="checkbox"/>	VFI-0006/202	MESSENGER a.s.	28. 2. 2023	29. 3. 2023	23 dní	0%	472 620,00 CZK	C	
<input type="checkbox"/>	VFI-0002/202	MADAMI s.r.o.	31. 1. 2023	14. 2. 2023	66 dní	0%	835,00 CZK	C	
<input type="checkbox"/>	VFI-0003/202	MESSENGER a.s.	31. 1. 2023	22. 2. 2023		100%	478 676,00 CZK	C	Uhrazeno
<input type="checkbox"/>	VFI-0001/202	GADAPRO s.r.o.	5. 1. 2023	19. 1. 2023		100%	484,00 CZK	C	Uhrazeno
<input type="checkbox"/>	VFI-0023/202	MESSENGER a.s.	31. 12. 2022	28. 1. 2023		100%	705 658,00 CZK	C	Uhrazeno
<input type="checkbox"/>	VFI-0021/202	MADAMI s.r.o.	1. 12. 2022	15. 12. 2022		100%	774,00 CZK	C	Uhrazeno

30 celkem Smazat Tisknout Sumy Nastavení

### 4. Přehled faktur vydaných

**Přijaté faktury**  Nový

**Nový filtr** Interní číslo obsahuje 2023 Uložit filtr

<input type="checkbox"/>	Interní číslo	Název firmy nebo jménc	Datum přijetí	Datum splatn	Po splatnosti?	Celkem	DPH celkem	Střed	Měr
<input type="checkbox"/>	PFO009/2023	Josef Novotný	16. 1. 2023	30. 1. 2023		51 300,00 CZK	0,00	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO008/2023	Dominik Dancso	15. 1. 2023	29. 1. 2023		35 900,00 CZK	0,00	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO007/2023	Josef Lounek	15. 1. 2023	22. 1. 2023		32 620,00 CZK	0,00	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO006/2023	Tomáš Daněk	15. 1. 2023	15. 2. 2023		38 300,00 CZK	0,00	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO005/2023	Zásilkovna s.r.o.	17. 1. 2023	17. 1. 2023		102,00 CZK	17,70	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO004/2023	Nikola Seidenglancová	18. 1. 2023	1. 2. 2023		21 901,00 CZK	3 801,00	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO003/2023	Jiří Hodek	15. 1. 2023	20. 1. 2023		6 209,00 CZK	0,00	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO002/2023	Petr Honzejek	15. 1. 2023	31. 1. 2023		33 400,00 CZK	0,00	C	CZ
<input type="checkbox"/>	PFO001/2023	Zásilkovna s.r.o.	30. 1. 2023	30. 1. 2023		79,00 CZK	13,71	C	CZ

94 celkem Smazat Tisknout Sumy Příkaz k úhradě Nastavení





## Seznam nabízených služeb společnosti FLEXI Účetnictví s.r.o.

- **Svozy dokladů – frekvence:** - 1x za týden
  - 1x za 14 dní
  - 1x za měsíc
  - dle domluvy
- **Archivace dokladů** (fyzicky či elektronicky)
- **Digitalizace dokladů**
- **Zastupování při jednání se státními institucemi** (GPM)
- **Účetní a daňová poradentství**
- **Účetní a daňové poradentství externí** (právník, auditor, daňový poradce)
- **Přístup do aplikace ABRA Flexi**
- **Vedení daňové evidence**
- **Vedení podvojného účetnictví**
- **Správa majetku** (oběžný, dlouhodobý majetek)
- **Mzdová agenda** (zavedení firmy do mzdové evidence, vedení mzdové evidence, dohoda o provedení práce, Nástup a výstup zaměstnance (SSZ, ZP, prohlášení, roční zúčtování daně, vyúčtování pracovních cest)
- **Daňová přiznání** (DPFO, DPPO, DPH, Majetkové daně, Silniční daň)
- **Zpracování účetní závěrky**
- **Importy** (banka, faktury vydané)
- **Tvorba reportů** (pohledávky, závazky, VZZ, Rozvaha)
- **Vyplňování statistických výkazů**
- **Přítomnost účetní na schůzkách společnosti**
- **Školení v oblasti účetnictví v prostorách Vaší společnosti**



## Příloha 7 Zdrojová data dotazníkového šetření – přehled otázek

Číslo otázky	Druh otázky	Výběr	Znění otázky
1	Uzavřená otázka	možnost:	Jste?
2	Uzavřená otázka	možnost:	Jakou právní formu má Vaše společnost?
3	Uzavřená otázka	možnost:	Jaká je velikost Vaší společnosti?
4	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Zaměstnáváte zaměstnance?
5	Uzavřená otázka	možnost:	Kolik zaměstnáváte zaměstnanců?
6	Uzavřená otázka	možnost:	jakém oboru podnikáte?
7	Uzavřená otázka	možnost:	Vedete?
8	Uzavřená otázka	možnost:	Jak řešíte účetnictví doposud?
9	Uzavřená otázka	možnost:	Jak často předáváte účetní doklady?
10	Uzavřená otázka	možnost:	Jak často se svoji účetní pravidelně setkáváte?
11	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Potřeboval/a byste se s Vaší účetní setkávat častěji?
12	Uzavřená otázka	možnost:	V jaké formě předáváte účetní podklady?
13	Polouzavřená otázka	možnost/vlatní odpověď	Jak jste se o své účetní dozvěděl/a?
14	Polouzavřená otázka	možnost/vlatní odpověď	V jakém účetním programu vedete účetnictví?
15	Uzavřená otázka	možnost:	Jaké účetní služby využíváte?
16	Uzavřená otázka	možnost:	Rozumíte účetním výstupům, které jsou Vám předávány?
17	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Uvítal/a byste jednoduché vysvětlení k účetním výstupům?
18	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Máte aktuální přehled o svém aktuálním stavu účetnictví? (aktuální stav pohledávek, závazků, apod.)
19	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Využil/a byste přehlednou aplikaci, kde byste měl/a veškeré data o účetnictví při ruce?
20	Uzavřená otázka	možnost:	jakou částku byste byl/a ochoten/a vynaložit za účetní služby na míru Vaším potřebám?

Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2023)

## Příloha 8 Zdrojová data dotazníkového šetření– znění otázek a legenda

<p>Kódování odpovědí se aplikuje pouze na otázky s nečíselnými odpověďmi, u číselných otázek se v každém případě exportuje přímo číselná hodnota odpovědi (nekóduje se, u nezodpovězených otázek je prázdné pole). U nečíselných otázek je u nezodpovězených otázek uvedena hodnota 0, hodnota -1 je vyhrazena pro "vlastní odpověď", případně odpovědi mimo aktuální povolený rozsah (např. možnosti, které byly v dotazníku na začátku sběru dat a poté byly vymazány).</p>	
<b>1) Jste?</b>	
Fyzická osoba	1
Právní osoba	2
<b>2) Jakou právní formu má Vaše společnost?</b>	
s.r.o.	1
k.s.	2
v.o.s.	3
a.s.	4
z.s.	5
<b>3) Jaká je velikost Vaší společnosti?</b>	
Mikro	1
Malá	2
Střední	3
Velká	4
<b>4) Zaměstnáváte zaměstnance?</b>	
ANO	2
NE	1
<b>5) Kolik zaměstnáváte zaměstnanců?</b>	
1-10 zaměstnanců	2
10-20 zaměstnanců	3
20 a více zaměstnanců	4
<b>6) V jakém oboru podnikáte?</b>	
Bezpečnost	1
Cestovní ruch	2
Doprava	3
Ekologie	4
Energetika	5
Finanční služby	6
Kultura	7
Osobní služby	8
Zdraví a krása	9
Právní služby	10
Potravinářský průmysl	11
Řemeslné činnosti	12
Oděvní průmysl	13
Sociální služby	14
Stavebnictví	15
Zdravotnictví	16
Zemědělství	17
Ostatní	18
<b>7) Vedete?</b>	
Podvojně účetnictví	1
Daňovou evidenci	2
<b>8) Jak řešíte účetnictví doposud?</b>	
Účetnictví si vedu sám	1
Zaměstnávám účetní	2
Mám externí účetní	3
<b>9) Jak často předáváte účetní doklady?</b>	
1x TÝDNĚ	1
1X ZA DVA TÝDNY	2
1X ZA MĚSÍC	3
1X ZA ROK	4
<b>10) Jak často se svoji účetní pravidelně setkáváte?</b>	
1x TÝDNĚ	1
1X ZA DVA TÝDNY	2
1X ZA MĚSÍC	3
1X ZA ROK	5
1x ZA PŮL ROKU	4

<b>11) Potřeboval/a byste se s Vaší účetní setkávat častěji?</b>	
ano	1
ne	2
<b>12.1 - 12.3) V jaké formě předáváte účetní podklady?</b>	
Elektronicky (e-mailem, sdílenou složkou, apod.)	1
Fyzicky (tištěné)	2
Importem	3
<b>13.1) Jak jste se o své účetní dozvěděl/a?</b>	
Facebook	1
Instagram	2
Webové stránky	3
Na doporučení	4
<b>13.2) Jak jste se o své účetní dozvěděl/a?</b>	
naše známá	1
Rodinná známá	2
<b>14.1) V jakém účetním programu vedete účetnictví?</b>	
POHODA	1
MONEY	2
HELIOS	3
ABRA FLEXI	4
NEMÁM ÚČETNÍ PROGRAM	5
<b>14.2) V jakém účetním programu vedete účetnictví?</b>	
Ježek DUEL	1
neznám, vede účetní	2
Profit	3
To je otázka na mou účetní	4
<b>15.1 - 15.14) Jaké účetní služby využíváte?</b>	
Svoz dokladů	1
Digitalizace dokladů	2
Archivace dokladů	3
Vystavování faktur	4
Zpracování - DPH, KH, SH	5
Zpracování daňového přiznání fyzických osob	6
Zpracování daňového přiznání právnických osob	7
Zpracování daně z nemovitých věcí	8
Zpracování silniční daně	9
Importy - banka	10
Importy - faktury vystavené	11
Zpracování mzdové agendy	12
Komunikace s úřady	13
Daňové poradenství	14
<b>16) Rozumíte účetním výstupům, které jsou Vám předávány?</b>	
ANO	1
NE	2
TROCHU	3
<b>17) Uvítal/a byste jednoduché vysvětlení k účetním výstupům?</b>	
ano	1
ne	2
<b>18) Máte aktuální přehled o svém aktuálním stavu účetnictví? (aktuální stav pohledávek, závazků)</b>	
ano	1
ne	2
<b>19) Využil/a byste přehlednou aplikaci, kde byste měl/a veškeré data o účetnictví při ruce?</b>	
ano	1
ne	2
<b>20) Jakou částku byste byl/a ochoten/a vynaložit za účetní služby na míru Vaším potřebám?</b>	
2 000 Kč. - 5 000 Kč.	1
5 001 Kč. - 10 000 Kč.	2
10 001 Kč. - 15 000 Kč.	3
15 001 Kč. - 20 000 Kč.	4
20 001 Kč. a více	5

Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2023)

Příloha 9 Zdrojová data dotazníkové šetření – surová data

ID respondenta	Datum vyplnění	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12.1)	12.2)	12.3)	13.1)	13.2)	14.1)	14.2)	15.1)	15.2)	15.3)	15.4)	15.5)	15.6)	15.7)	15.8)	15.9)	15.10)	15.11)	15.12)	15.13)	15.14)	16)	17)	18)	19)	20)
44977	1	0	0	2	1	18	2	3	1	4	2	1	0	0	4	0	1	0	0	0	3	0	5	0	7	0	0	10	0	12	13	14	1	0	1	1	3	
44977	1	0	0	2	1	13	2	3	3	3	2	0	2	0	4	0	5	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	2	1	
44978	1	0	0	1	0	3	2	3	3	3	2	1	2	0	4	0	-1	2	0	0	3	4	5	6	0	0	0	0	0	0	13	14	1	0	1	2	1	
44980	2	1	2	2	18	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	5	0	0	0	0	10	11	12	13	0	1	0	1	2	5	
44980	2	1	1	1	0	1	1	3	3	3	2	0	0	3	4	0	1	0	0	0	0	0	5	0	7	8	9	10	11	12	13	14	3	1	1	1	2	
44980	2	1	3	2	2	11	1	3	3	4	1	1	2	0	4	0	-1	1	0	0	3	0	5	0	7	0	9	0	0	12	13	0	3	1	1	1	1	
44980	1	0	0	1	0	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	1	0	1	1	1		
44981	1	0	0	1	0	6	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	5	6	0	8	0	0	0	12	13	14	1	0	1	1	1	
44982	1	0	0	1	0	19	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	1	0	1	2	1		
44982	2	1	1	2	1	15	1	3	1	3	2	1	0	0	4	0	5	0	1	0	3	4	5	6	7	8	0	0	0	13	14	3	1	1	1	1	2	
44983	2	1	1	1	0	9	1	3	3	3	1	1	0	0	4	0	5	0	0	0	3	4	5	6	7	8	0	10	11	12	13	0	2	1	2	1	1	
44983	1	0	0	2	1	8	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	5	6	0	8	0	10	0	12	13	0	1	0	1	1	1	
44985	2	1	2	2	2	1	4	3	3	3	1	1	0	0	3	0	1	0	0	0	3	4	5	6	7	8	9	10	0	12	13	0	3	1	2	1	3	
44985	1	0	0	2	1	12	2	3	3	3	2	0	2	0	-1	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	1	0	1	1	2	1	2
44985	1	0	0	1	0	9	2	3	4	5	2	0	2	0	4	0	5	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	13	0	3	1	1	1	1	2
44986	1	0	0	1	0	18	2	3	3	3	1	1	2	0	4	0	2	0	0	0	0	0	5	6	0	0	0	0	0	0	13	14	1	0	1	1	1	2
44986	2	1	2	1	0	18	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	4	5	6	7	0	0	0	0	13	14	1	0	1	0	1	2	5
44986	1	0	0	2	1	18	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1
44986	2	1	1	2	1	15	1	3	4	5	2	0	2	0	4	0	-1	4	0	2	0	0	0	0	7	8	0	10	11	0	13	14	1	0	1	0	2	2
44986	1	0	0	1	0	8	2	3	3	4	2	1	0	0	4	0	5	0	0	0	0	4	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1
44986	1	0	0	1	0	12	2	3	3	3	1	0	2	0	4	0	5	0	0	0	0	0	5	6	0	0	9	0	0	0	13	14	2	1	2	1	1	1
44987	2	1	1	1	0	9	1	3	3	3	1	0	2	0	4	0	5	0	0	0	0	0	5	0	7	0	10	11	0	13	14	2	1	2	1	1	2	
44987	2	1	1	1	0	13	1	3	3	3	2	0	2	0	4	0	1	0	1	0	3	4	5	0	7	0	9	10	0	13	0	3	1	1	1	1	2	
44988	1	0	0	1	0	12	1	3	3	3	2	0	2	0	4	0	1	0	0	0	0	0	4	5	0	0	0	0	0	12	0	14	2	1	1	1	1	2
44988	1	0	0	1	0	17	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	6	0	0	0	0	0	0	14	1	0	1	1	1	1	1
44989	2	1	2	2	1	10	1	3	2	2	1	0	0	3	3	0	5	0	0	0	0	0	5	0	7	0	0	0	0	12	13	14	3	1	1	1	2	1
44989	2	1	1	2	2	18	1	3	1	1	2	0	2	0	4	0	5	0	1	0	0	4	5	0	7	0	9	10	11	12	13	14	3	1	1	1	2	
44990	1	0	0	1	0	16	2	3	3	4	1	0	2	0	4	0	5	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	10	11	0	13	14	0	3	1	1	2
44990	2	1	2	1	0	11	1	3	3	4	1	1	0	0	4	0	5	0	1	0	3	0	0	0	7	0	0	10	11	0	13	14	3	1	1	1	2	
44991	2	1	1	1	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	2	0	0	4	5	6	7	8	9	0	12	0	14	1	0	1	1	3	
44991	1	0	0	2	1	8	2	3	4	5	2	0	2	0	4	0	5	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	13	14	2	1	1	1	1	1	1
44992	1	0	0	2	1	12	2	3	3	3	2	0	2	0	4	0	5	0	0	0	0	0	0	6	7	0	0	0	0	12	13	14	3	1	1	1	2	1
44992	2	1	1	2	1	18	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	2	3	4	0	6	7	8	0	10	11	0	13	0	1	0	1	1	2	
44992	1	0	0	2	1	18	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
44993	2	1	1	1	0	11	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	5	6	7	8	9	10	11	0	13	0	1	0	1	2	3	
44993	1	0	0	1	0	8	2	3	3	3	2	0	2	0	4	0	5	0	1	0	0	0	5	6	0	0	9	10	11	0	13	0	1	0	1	1	2	1
44994	2	1	1	1	0	18	1	3	3	3	1	1	0	0	1	0	5	0	1	2	0	0	5	6	7	0	0	10	0	13	14	3	1	1	1	2	1	
44994	1	0	0	1	0	18	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	13	0	1	0	1	0	1	1	1
44994	1	0	0	1	0	9	2	3	4	5	2	0	2	0	3	0	5	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	13	14	2	1	1	1	1	1	1
44994	2	1	1	2	1	12	1	3	3	3	2	0	0	3	3	0	5	0	0	0	0	0	5	6	7	0	0	0	0	13	14	3	1	1	1	1	1	1
44995	2	1	2	2	2	12	1	3	3	3	1	0	2	0	4	0	1	0	0	0	3	0	5	0	7	0	0	10	11	0	13	14	3	1	1	1	3	
44995	1	0	0	1	0	13	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	13	14	1	0	1	1	1	1	1
44995	1	0	0	1	0	18	2	3	4	5	1	0	2	0	4	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	13	14	3	1	1	1	2	2	1
44995	1	0	0	2	1	18	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	8	0	10	0	0	13	14	1	0	1	0	1	2	3
44996	1	0	0	2	2	14	2	3	3	3	1	0	2	0	1	0	4	0	0	0	0	4	5	6	0	0	0	11	0	13	14	3	2	2	2	3	3	
44996	1	0	0	2	1	12	2	3	4	5	2	0	2	0	1	0	5	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	13	14	2	1	1	1	2	1	1
44997	1	0	0	2	1	18	2	3	3	4	1	0	2	0	3	0	5	0	0	0	0	0	5	6	0	0	0	10	0	13	14	3	1	1	1	2	1	
44998	2	1	3	1	0	10	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	2	0	0	5	6	7	0	0	10	11	12	13	14	2	1	1	1	3	
44998	2	1	2	1	0	16	1	3	1	1	2	1	2	3	1	0	3	0	0	0	0	4	5	6	0	0	0	10	11	12	13	14	3	1	1	1	2	
44998	1	0																																				

Příloha 10 SWOT analýza FLEXI Účetnictví, s. r. o. – výpočet

<b>Silné stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součet</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součet</b>
osobní přístup, individualizace služeb	5	0,3	1,5	nízké povědomí o společnosti	5	0,6	3
usnadnění procesů klientovi díky aplikaci	3	0,15	0,45	závislost na dodavateli aplikace účetního programu	4	0,4	1,6
dlouhodobá zkušenost v oboru	5	0,3	1,5	-	-	-	-
nízké fixní náklady	3	0,15	0,45	-	-	-	-
jednoduchá organizační struktura	2	0,1	0,2	-	-	-	-
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>4,1</b>	<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>4,6</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součet</b>	<b>Hrozby</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součet</b>
stabilní obor	5	0,3	1,5	vstup do odvětví bez bariér	5	0,3	2,5
možná změna legislativy – nové potřeby klientů	3	0,1	0,3	silná konkurence v odvětví	5	0,3	1,5
technologické trendy	5	0,3	1,5	zhoršení ekonomické situace	2	0,2	0,2
spolupráce s jinou společností	3	0,2	0,6	nedostatek kvalifikované síly	2	0,2	0,2
možnost využití absolventů	3	0,1	0,3	-	-	-	-
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>3,4</b>	<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>4,3</b>

Zdroj: vlastní zpravání (2023)



# DIPLOMOVÉ PRÁCE



PREZENTACE

# Podnikatelský záměr na založení účetní společnosti

Aneta Jelínková, DEMMA04

# Řešená problematika

Na úvod velké poděkování doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce.

## úvod

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření a zhodnocení realizovatelnosti podnikatelského záměru na založení účetní společnosti.

## problém

Pro splnění zadaných cílů bylo potřeba získat a analyzovat data potřebná pro tvorbu a zhodnocení podnikatelské záměru.

## přístup

Data byla získána literární rešerší při tvorbě zvolených analýz a také z dotazníkového šetření.

# Postup řešení

## zdroj

Primární zdroje: Srpová – Začínáme podnikat, Sedláčková – Strategická analýza, Hučka – základy podnikání a podnikatelský proces, Ash Maurya – Lean Canvas. Sekundární zdroje: Data získaná na internetu, dotazníkové šetření. (Všechny zdroje jsou uvedené v diplomové práci).

Vysoká škola ekonomie a managementu

## získávání

Pomocí literární rešerše, dat z internetu, dotazníkového šetření, pomocí provedených analýz (Porterův model 5 sil, PEST analýza, SWOT analýza).

## zpracování

Získaná data byla autorkou práce zpracována do zvolených analýz. Vyhodnocení výsledků těchto analýz sloužilo pro doporučení a závěrečné vyhodnocení podnikatelského plánu.



# Podnikatelský záměr FLEXI Účetnictví s.r.o.

## Poskytování externích účetních služeb a daňového poradenství.

- Cílem společnosti je poskytování kvalitního a komplexního externího účetnictví s cílem zaměřením se na osobní přístup ke klientovi a ulehčení účetních procesů (aplikace).
- Unikátní hodnotou pro zákazníka je komplexnost poskytovaných služeb s osobním přístupem.
- Cílovou skupinou jsou:
  - fyzické osoby nepodnikající;
  - fyzické osoby podnikající;
  - právnické osoby (mikro, malé, střední).

Pro společnost je klíčové poskytování kvalitních služeb díky dlouhodobých znalostí a zkušeností jednatelky společnosti v oboru účetnictví.

Pro zhodnocení podnikatelského záměru slouží výsledky provedených analýz z kterých následně vycházejí návrhy a doporučení.

# Lean Canvas – FLEXI Účetnictví s.r.o.

## Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru  
Online kurz zdarma na [www.leancanvas.cz](http://www.leancanvas.cz)

Projekční  
FLEXI Účetnictví s.r.o.

Autorka  
Bc. Aneta Jelínková

Datum: 1.12.2015

Verze: 1

<p><b>Problém</b> <i>Jaká jsou 1-3 největší problémy vašich zákazníků?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neosobní forma</li> <li>- nekomplexnost</li> <li>- nesorozumitelnost výstupů</li> </ul>	<p><b>Řešení</b> <i>Jaké řešení nabízíte, proč to funguje, jak problémy vašich zákazníků?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní schůzky</li> <li>- komplexní služba</li> <li>- vysvětlení k výstupům</li> </ul>	<p><b>Unikátní nabídka hodnoty</b> <i>Čím jste odlišná od konkurence? V čem jste lepší? Jaké je vaše unikátní řešení pro zákazníky?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- komplexní externí účetní služby</li> </ul>	<p><b>Netřerová výhoda</b> <i>Co vám dáváte, když zákazník zaplatí náklady za služby? Proč byste měli být lepší než konkurence?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobá praxe v oboru</li> </ul>	<p><b>Zákazníci</b> <i>Kdo jsou vaši cíloví zákazníci, koho chcete získat?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fyzické osoby podnikající</li> <li>- právnické osoby (mikro, malé a střední)</li> <li>- fyzické osoby nepodnikající</li> </ul>
<p><b>Existující alternativy</b> <i>Jaké řešení mají vaši současní zákazníci?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tvorba účetnictví svépomocí</li> <li>- zaměstnat účetní</li> </ul>	<p><b>Indikátory</b> <i>Co pro vás znamená úspěch a jak si budete měřit? Jaké jsou vaše cíle pro různé oblasti (tržby, získání nových zákazníků, spokojenost)?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 nových zákazníků za rok</li> <li>- 2 nové zaměstnance za rok</li> <li>- 100 shlédnutí webových stránek za měsíc</li> <li>- 40 uživatelů účetní aplikace v prvním roce</li> <li>- 0 % fluktuace zaměstnanců</li> </ul>	<p><b>Srozumitelný opis</b> <i>Jak přehledně a stručně můžete popsat své podnikání?</i></p> <p>Komplexní a efektivní účetní a daňové služby</p>	<p><b>Cesty k zákazníkům</b> <i>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- webové stránky</li> <li>- sociální sítě</li> <li>- e-mail</li> <li>- inzerce</li> <li>- doporučení</li> </ul>	<p><b>První vlastavky</b> <i>Čím byste mohli zaujmout své zákazníky?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- právnické osoby (mikro, malé, střední)</li> </ul>
<p><b>Struktura nákladů</b> <i>Če se budete muset vypořádat s jakými náklady a proč?</i></p> <p>pronájem prostor, mzdy, pojištění, účetní program, inzerce, internet, energie</p>		<p><b>Cenový model</b> <i>Jaké služby nabízíte svým zákazníkům?</i></p> <p>Jednorázové daňové přiznání - 2 500 Kč. Balíček START Balíček STANDART Balíček PREMIUM</p>		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě knihy Steve Blank a Boba Dorfmana. Je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložila Jana Veselá a Tereza Hájková.

# Výsledky z provedené PEST analýzy

Faktor	Status
Politický faktor	Politická situace je stabilní.
Ekonomický faktor	Ekonomickou situaci lze považovat za stabilní. Společnosti i přes vysokou inflaci, růst úrokové míry budou využívat nadále služeb v oboru účetnictví.
Sociální faktor	Sociální faktor lze považovat za mírně rizikový. Malý počet kvalifikovaných zaměstnanců. Konstantní růst podnikatelských subjektů v ČR.
Technologický faktor	Jedná se o klíčový faktor. Je nutné sledovat trendy v informačních technologiích v oblasti účetnictví. Možnost zjednodušení procesů díky AI.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

# Výsledky z Porterovy analýzy 5 sil

Faktor	Status
Substituty	Velká hrozba a rizikový faktor.
Kupující (zákazníci)	Klíčový faktor pro společnost, rozvoj a ziskovost. Zákazníci potřebují důvod, proč klient má přejít od konkurence a tím je komplexnost, profesionalita a osobní přístup ke klientovi.
Dodavatelé	Klíčový a rizikový faktor. Společnost je závislá na dodavateli účetního programu a aplikace.
Konkurenti v odvětví	Velmi rizikový faktor. Konkurence je velmi silná. Je zapotřebí konkurenci sledovat.
Potencionální noví konkurenti	Velká hrozba a rizikový faktor. Důležité je aktivně sledovat příchod nové konkurence na trh.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

# Finanční ukazatelé – bod zvratu

Popis služby	Počet platících zákazníků ročně	Cena za jeden balíček
Balíček START	75	26 400 Kč. / rok (2 200 Kč. / měs.)
Balíček STANDART	22	92 400 Kč. / rok (7 700 Kč. / měs.)
Balíček PREMIUM	14	144 000 Kč. / rok (12 000 Kč. / měs.)
Jednorázové zpracování daňového přiznání	790	2 500 Kč. / 1 daňové přiznání

Zdroj: vlastní zpracování (2023)



# SWOT analýza

<p><b>SILNÁ STRÁNKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- osobní přístup. Individualizace potřeb</li><li>- Usnadnění procesů klientovi díky aplikaci</li><li>- Dlouhodobá zkušenost v oboru</li><li>- Nízké fixní náklady</li><li>- Jednoduchá organizační struktura</li></ul>	<p><b>SLABÁ STRÁNKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nízké povědomí o společnosti</li><li>- Závislost na dodavateli aplikace a účetního programu</li></ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stabilní obor</li><li>- Možná změna legislativy, nové potřeby klientů</li><li>- Technologické trendy</li><li>- Spolupráce s jinou společností</li></ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vstup do odvětví bez bariér</li><li>- Silná konkurence v odvětví</li><li>- Zhoršení ekonomické situace</li><li>- Nedostatek kvalifikované síly</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

# Vyhodnocení cílů diplomové práce

**Všechny zadané cíle diplomové práce byly realizovány.**

- Hlavní cíl byl splněn: vytvoření a zhodnocení podnikatelského záměru, a to díky vedlejším cílům: sběru dat potřebných pro tvorbu analýz, vyhodnocení výsledků provedených analýz; formulace doporučení a návrhů vycházející z těchto analýz.
- Z uvedených analýz vyplývá, že podnikatelský záměr je realizovatelný.
- K životaschopnosti podniku přispějí kvalifikovaní lidé, kvalitně poskytované služby a kvalitně zpracovaný marketing.
- Podnikatelský záměr zamýšlí budoucí rozvoj společnosti např. v navázání spolupráce se společnostmi Shoptet či Faktroid, tvorba dokumentů, návody, časopis, e-booky.

# Doporučení

Na základě výsledků uvedených v diplomové práci lze doporučit:



**1. Externí účetnictví a daňové poradenství bude poskytováno kvalifikovanými zaměstnanci podniku společně s externalisty z oboru. Důležité je se orientovat na kvalitu zpracovávaného účetnictví, ale také na osobní přístup a péči o klienta.**

---



**2. Marketingovou strategii by bylo dobré konzultovat s odborníky z oboru. Potencionální klienty oslovit pomocí sociálních sítí. Tuto komunikaci je dobré směřovat k primární cílové skupině, kterými jsou právnické osoby (mikro, malé a střední).**

---



**3. V budoucnu je prostor doplnit sortiment poskytovaných služeb. Novým segmentem by mohli být Ukrajinci, kteří utekli před válkou a podnikají v ČR. Potřebují komplexní péči spojenou s administrativou a účetnictvím**

---

# Závěr



**Pro společnost je klíčová kvalita nabízených účetních služeb s osobním přístupem. K realizaci této služby jsou zapotřebí kvalifikovaní zaměstnanci. Na odbornost dbá jednatelka společnosti. K tomu, aby podnikatelský záměr mohl být realizovatelný jsou zapotřebí odběratelé těchto služeb, které lze získat pomocí dobré marketingové strategie.**



Podnikatelský záměr je realizovatelný již za uvedených podmínek, které jsou uvedeny v této diplomové práci, to ukazuje i bod zvratu. Tato diplomová práce může podniku sloužit pro vypracování podnikatelského plánu. Přínos diplomové práce je spatřován jako cenné informace pro autorku této diplomové práce k založení nové společnosti.



Tato diplomová práce splnila všechny zadané cíle: získala důležitá data a informace, na kterých byly provedeny plánované analýzy, díky kterým byl vypracován podnikatelský plán a vyhodnocena jeho realizovatelnost a životaschopnost.



# DEKUI ZA POZORNOST

VŠEM  
VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU