

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Diplomová práce

Podnikatelský plán pro vybraný podnik

Business plan of the selected company

Veronika Bělinová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán pro vybraný podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 23. 4. 2022

v. r. Veronika Bělinová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas věnovaným konzultacím. Ráda bych poděkovala také všem členům týmu, kteří se podílí na fungování společnosti Zewaho a kteří věnovali svůj čas rozhovorům se mnou za účelem získání nezbytných informací pro zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	- 7 -
2	METODOLOGIE PRÁCE	- 8 -
3	O SPOLEČNOSTI.....	- 9 -
3.1	Charakteristika společnosti	- 10 -
3.2	Umístění společnosti.....	- 11 -
3.3	Charakteristika produktů a služeb.....	- 11 -
3.4	Charakteristika produktů a služeb společnosti.....	- 12 -
3.4.1	Typy staveb	- 14 -
3.4.2	Produktový mix	- 20 -
3.4.3	Produktový mix společnosti	- 20 -
3.4.4	Srovnávací popis produktu	- 21 -
3.5	Zákazníci.....	- 22 -
3.6	Zákazníci společnosti.....	- 23 -
3.7	Mise a vize společnosti	- 24 -
3.7.1	Mise	- 24 -
3.7.2	Vize.....	- 24 -
3.8	Personální informace	- 25 -
3.8.1	Klíčové osobnosti	- 25 -
3.8.2	Zaměstnanci.....	- 25 -
3.8.3	Organizační struktura	- 26 -
4	ANALÝZA PROSTŘEDÍ	- 28 -
4.1	Externí analýza	- 28 -
4.1.1	Makroprostředí	- 29 -
4.1.2	Mezoprostředí.....	- 38 -
4.2	Interní analýza.....	- 46 -

4.2.1	Analýza hodnotového řetězce.....	- 46 -
4.2.2	Analýza zdrojů – VRIO analýza.....	- 47 -
4.2.3	VRIO analýza společnosti	- 48 -
4.2.4	BCG matice	- 50 -
4.2.5	BCG matice společnosti	- 51 -
4.3	SWOT analýza.....	- 52 -
4.3.1	SWOT analýza společnosti.....	- 53 -
4.3.2	TOWS matice	- 55 -
4.3.3	TOWS matice společnosti	- 57 -
5	STRATEGICKÉ CÍLE	- 61 -
5.1	Strategické cíle společnosti.....	- 62 -
5.2	Krátkodobé cíle společnosti.....	- 62 -
5.2.1	Klíčové indikátory výkonnosti	- 63 -
5.2.2	Akční plán	- 63 -
6	STRATEGIE.....	- 66 -
6.1	Ansoffova matice	- 66 -
6.2	Generické strategie dle Portera	- 69 -
6.3	Strategie společnosti	- 70 -
7	PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	- 72 -
7.1	Funkce podnikatelského plánu.....	- 72 -
7.2	Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	- 74 -
7.3	Struktura podnikatelského plánu	- 74 -
7.3.1	Titulní strana.....	- 75 -
7.3.2	Exekutivní souhrn.....	- 76 -
7.3.3	Popis společnosti	- 76 -
7.3.4	Organizace společnosti	- 77 -
7.3.5	Výrobní plán.....	- 78 -

7.3.6	Marketingový plán.....	- 78 -
7.3.7	Finanční plán	- 79 -
7.3.8	Hodnocení rizik	- 79 -
7.3.9	Přílohy	- 80 -
8	Podnikatelský plán společnosti.....	- 81 -
8.1	Titulní strana	- 81 -
8.2	Exekutivní souhrn	- 82 -
8.3	Popis společnosti.....	- 83 -
8.4	Organizace společnosti	- 84 -
8.5	Výrobní plán	- 85 -
8.6	Marketingový plán.....	- 87 -
8.7	Finanční plán.....	- 91 -
8.8	Analýza a hodnocení rizik	- 98 -
8.9	Hodnocení podnikatelského plánu.....	- 100 -
9	ZÁVĚR	- 101 -
10	LITERATURA	- 103 -
	Internetové zdroje.....	- 105 -
	Seznam obrázků.....	- 108 -
	Seznam tabulek	- 109 -
	Abstrakt	- 110 -
	Abstract	- 110 -

1 ÚVOD

Diplomová práce se věnuje tématu *Podnikatelský plán vybraného podniku*. Hlavní funkcí podnikatelského plánu je jeho interní využití ve společnosti, popř. využití externími subjekty. Sestavení podnikatelského plánu slouží především při zakládání nových společností nebo v případě velkých očekávaných změn, které by mohly ovlivnit chod již fungující společnosti. V případě externího využití je podnikatelský plán využit jako nástroj pro přesvědčení investorů o pozitivěch projektu za účelem získání kapitálu k jeho financování.

Před samotným sestavením podnikatelského plánu je nezbytné provést analýzy externího a interního prostředí společnosti, identifikovat faktory ovlivňující společnost a stanovit vhodnou budoucí strategii pro společnost. Tato analýza pomáhá také při definování pozice společnosti jak na daném trhu, tak také vůči konkurenci a potenciálním zákazníkům.

Podnikatelský plán byl vytvořen pro společnost **Zewaho s.r.o.**, která stojí aktuálně před svým založením a vstupem na trh. Pro tuto společnost byly provedeny také vybrané analýzy. Práce kombinuje teoretické a praktické kapitoly, které se vzájemně prolínají, obsah tedy není striktně rozdělen na teoretickou a praktickou část. V teoretických kapitolách se práce věnuje vybraným metodám a analýzám, které jsou následně provedeny pro danou společnost, pro kterou byl následně vytvořen také podnikatelský plán.

V rámci externí analýzy byla použita PEST analýza, situační analýza a také analýza konkurenčního prostředí. Interní analýza společnosti byla provedena za pomoci VRIO analýzy, SWOT analýzy a následného vytvoření křížová matice, TOWS matice a BCG matice. Strategie společnosti byla stanovena v souladu s misí, vizí a strategickými cíli společnosti dle výsledných dat z Ansoffovy matice a generických strategií dle Portera. V závěrečné kapitole práce je možné nalézt shrnutí výsledků provedených analýz a podnikatelského plánu.

Výsledky provedených analýz, podnikatelský plán a možná rizika s ním spojená včetně návrhu jejich ošetření jsou nyní k dispozici týmu společnosti Zewaho pro zhodnocení podnikatelského záměru.

2 METODOLOGIE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu pro vybraný podnik, konkrétně pro společnost Zewaho s.r.o. Formulace podnikatelského plánu bude vytvořena na základě výsledků vybraných zpracovaných analýz.

Před zpracováním diplomové práce bylo potřeba se zaměřit na studium odborných publikací k dané problematice a získané poznatky následně implementovat během zpracování teoretické části. Vybraná literatura tematizovala především podnikatelský plán a záměr, strategii podniku, její tvorbu, plánování, realizaci, řízení a také strategický marketing.

Nástroje pro získání informací pro praktickou část práce byly především brainstorming a brainwriting, které probíhali na schůzkách s majitelem společnosti a vybranými zaměstnanci. Další metodou sběru dat byly interní materiály poskytnuté společností a také polostrukturované rozhovory s majitelem společnosti i se zaměstnanci. Tyto rozhovory probíhaly na základě otázek, které jsem si předem připravila. Všechny tyto metody vedly k získání potřebných informací pro zpracování vybraných analýz a podnikatelského plánu.

V praktické části diplomové práce byly nejprve zpracovány dílčí teoreticky popsané analýzy, na základě kterých byl následně dle vybrané struktury zpracován podnikatelský plán. Tyto analýzy nejsou opakovány v jednotlivých částech podnikatelského plánu, aby nedošlo ke zdvojení informací v rámci diplomové práce. V reálné situaci by tyto analýzy byly součástí podnikatelského plánu.

Teoretická a praktická část této práce nejsou striktně odděleny, po teoretických kapitolách ihned následují kapitoly praktické, které analyzují společnost dle zmíněných teoretických postupů z důvodu snazšího provázání teorie a praxe.

3 O SPOLEČNOSTI

Tato kapitola by se ve vztahu k podnikatelskému plánu měla zaměřit na podrobný popis firmy a to z pohledu minulosti, současnosti i budoucnosti, z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií vedoucích k jejich dosažení. Kapitola je možné podle Fotra (2004) a Strucka (1992) rozdělit do následujících čtyř částí:

1. **Historie firmy** – V této podkapitole je třeba zachytit činnost společnosti od jejího založení, včetně důvodů, které k tomu vedly. Dále také výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy. Podkapitola by měla zahrnovat i vývoj finanční situace firmy v minulosti, v současnosti a způsob jejího financování. (Fotr, 2004)
2. **Důležité charakteristiky produktů (služeb)** – Neopomenutelnou součástí je též charakteristika produktů a služeb, které jsou součástí projektu, dále specifikace, v jaké fázi se momentálně nacházejí, zda jde např. o výzkum a vývoj nebo už o uvedení na trh. V této části jsou také uvedeny informace o životnosti produktu, cílové skupině, klíčových faktorech, které rozhodují o úspěšnosti projektu, rysech produktů, které rozhodují o jejich konkurenceschopnosti, a také srovnání produktu s produkty konkurence. (Fotr, 2004)
3. **Sledované cíle** – Sledované cíle nebo také budoucnost společnosti zahrnuje základní strategické cíle a specifické cíle, kterých se snaží společnost dosáhnout. K těmto cílům patří mj. uspokojení poptávky, postavení firmy na trhu, inovace výrobních programů, technologie, kvalita produkce, efektivnost, finanční stabilita nebo ochrana životního prostředí. Společností stanovené cíle by vždy měly být reálné, zároveň motivující a především konkrétně vyjádřené. Obecně se doporučuje volit cíle kvantifikovatelné a stanovovat je na období nadcházejících dvou až pěti let. (Fotr, 2004)
4. **Vlastnické poměry a smlouvy** – V rámci popisu společnosti je vhodné uvést vlastnické poměry ve společnosti, významné smlouvy a právní formu podnikání. (Struck, 1992)

Srpová, Řehoř a kol. (2010) uvádí základní typy právních forem podnikání: živnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Zewaho bude založena jednou fyzickou osobou, Jiřím Štruncem, a bude se jednat o společnost s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným je zařazena mezi společnosti kapitálové, přesto se v její právní úpravě objevují určité rysy osobní jako např. částečné ručení společníků, právo společníků přijímat rozhodnutí mimo valnou hromadu. U tohoto typu společnosti je základní kapitál stanoven společenskou smlouvou. Dříve byla hodnota základního kapitálu stanovena na minimálně 200 000 Kč, ale od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník, který pozměňuje i znění zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích a výše povinného základního kapitálu byla stanovena na symbolickou 1 Kč. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Název společnosti Zewaho, může na první pohled působit beze smyslu, ale vnikl spojením dvojicí počátečních písmen anglického názvu produktů společnosti, a to *Zero Waste Home*.

Co se týče historie společnosti, dosažených úspěchů, výsledků podnikatelské činnosti či vývoje finanční situace firmy v minulosti, nelze tyto informace uvést, protože společnost teprve stojí před svým založením. Ale motivace, která vedla k samotnému vzniku myšlenky tuto společnost založit, je zcela jasná. Jiří Štrunc, jako úspěšný podnikatel a společník firmy LC Tools s.r.o. hledal nový směr podnikání. Shodou okolností se rozhodl pro koupi hausbótu, kde narazil na nedostatečně velký výběr za poměrně vysoké ceny. Vznikla tedy myšlenka, že by díky zkušenostem s různými materiály byl schopný hausbót postavit za mnohem nižší cenu a také v nestandardním nadčasovém provedení. K tomuto nápadu už se pak dále jen nabalovaly další menší stavby podobného typu vytvořené na základě stejného konceptu.

Společnost Zewaho se tedy bude soustředit na produkci drobných staveb typu chatky, menší obytné domy, zahradní domky, domácí sauny, autobusové zastávky apod. sestavených z překližkových modulů. Mělo by jít o koncept „postav si sám“, to znamená, že společnost dodá zákazníkovi moduly nebo modulové panely potřebného tvaru, dle jeho výběru, a návod, podle kterého si zákazník vybranou stavbu z jednotlivých částí sestaví.

3.2 Umístění společnosti

Sídlo společnosti se bude nacházet přímo v Plzni. Celková výměra objektu by se měla pohybovat mezi 100 a 150 m². Tento prostor bude rozdělen na výrobní část, kde se budou nacházet 2 CNC stroje, které zabírají plochu o téměř 50 m², v případě objektu o 100 m² se jedná o jeho polovinu. Pokud by se jednalo o prostory s plochou 150 m², zbyl by také rezervní prostor pro možné pozdější rozšíření výroby.

Z počátku fungování společnosti se bude jednat pouze o pronajímáný prostor, kde by se výše nájmu pohybovala od 100 až do 120 Kč/m². Důležitým faktorem při výběru prostoru je také dostatečné zásobení elektrickou energií z důvodu vysoké energetické spotřeby CNC strojů. Později se společnost plánuje přestěhovat do větších vlastních prostor, kde by byla možnost si vytvořit venkovní „showroom“ na pozemku okolo budovy, kam by se zájemci mohli přijet na různé typy a provedení produktů podívat. Střechu této vlastní budovy by společnost chtěla s postupem času osadit fotovoltaickými panely a díky této solární energii dosáhnout energetické soběstačnosti.

3.3 Charakteristika produktů a služeb

Produkt jako takový je podstatou firemní nabídky na trhu a cílem je jeho prostřednictvím uspokojit potřeby zákazníků. (Srpová, Řehoř a kol., 2010) Produkt lze z marketingového hlediska definovat následovně:

„...cokoliv, co slouží k uspokojení lidské potřeby, resp. všechno, co se dá koupit a prodat.“ (Kotler, Armstrong, 1990, s. 441)

Produkty je možné podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) rozdělit do následujících skupin:

- **Materiální věci** – např. elektronika, léky atd. nebo také suroviny a materiály určené k další výrobní spotřebě
- **Služby** – např. ubytovací, stravovací, zdravotnické apod.
- **Osoby a organizace** – např. sportovci, umělci, politické strany, svazy, ale také jednotlivé firmy jako takové
- **Myšlenky** – např. boj proti drogám, pomoc handicapovaným, ochrana životního prostředí apod.
- **Místa** – např. destinace dovolené

Výše uvedené rozdělení základních druhů produktu není jediným rozdělením, jak produkty členit. Nabízí se také členění dle následujících hledisek: (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

- **Podle hmotné povahy**
 - **Hmotné** – před nákupem je možné produkt vidět a vyzkoušet, nejdříve se vyrobí a až následně se prodá, s nákupem se zákazník stává vlastníkem produktu (např. kniha, mobil)
 - **Nehmotné** – produkt vzniká tvořivou činností, výrobce popř. poskytovatel produktu je i po prodeji stále vlastníkem (např. software, online marketing)
- **Podle životnosti**
 - **Produkty krátkodobé spotřeby** – tyto produkty jsou určeny pouze k jednorázové spotřebě nebo na minimální počet využití, proto je zákazníci kupují často (např. potraviny, oděvy)
 - **Produkty dlouhodobé spotřeby** – naopak produkty určené k dlouhodobé spotřebě kupují zákazníci jen občas (např. bílé spotřebiče, auto)
- **Podle typu zákazníka**
 - **Spotřební** – produkt slouží ke konečné spotřebě jednotlivce či domácnosti (např. drogerie, obuv)
 - **Výrobní** – produkt je určený pro trh organizací a k výrobní spotřebě, může se jednat také o investiční zboží, pomocný materiál nebo služby (např. materiál, polotovary)

3.4 Charakteristika produktů a služeb společnosti

Primárním produktem společnosti Zewaho budou drobné stavby do 25 m² zastavěné plochy a do výšky maximálně 5 m s jedním nadzemním podlažím, které podle ustanovení § 79 odst. 2) stavebního zákona nevyžadují při splnění všech uvedených podmínek územní souhlas ani územní rozhodnutí.

Dle teoretického rozdělení se jedná o materiální produkt a povaha produktu je hmotná. Produkty jsou určené k dlouhodobé spotřebě a podle typu zákazníka je možné je označit jako spotřební.

Šlo by především o stavby, jako jsou např. chatky, menší obytné domy, domácí sauny, autobusové zastávky, boudy pro psy, garáže, zahradní toalety, zahradní domky apod.

První myšlenkou společnosti bylo tyto drobné stavby zhotovit z kovových sendvičových PUR panelů, které patří mezi nejmodernější a nejúčinnější izolační materiály, jaké současný stavební trh nabízí. Sendvičové panely jsou tvořeny dvěma vrstvami profilovaného plechu, většinou ocelového pozinkovaného s povrchovou úpravou, mezi kterými je umístěna tepelná izolace tvořená polyuretanovou pěnou. Díky kovovým plátům vzniká samonosná konstrukce. Tyto panely se v současné době často používají pro stavbu výrobních hal. (Kovové profily s.r.o.)

K tomuto řešení se však vázalo mnoho problémů a nedostatků. Nakonec společnost objevila britský open source projekt Wiki House, který nabízí jednoduché řešení staveb s nulovou uhlíkovou stopou. V rámci tohoto otevřeného projektu je možné využít volně nabízené technologie, výkresů i designu. Společnost se k tomuto projektu přihlásila v podstatě okamžitě po jeho zveřejnění, bude tedy její velkou výhodou, že na český trh s tímto novým konceptem vstoupí jako první. Stavby dle tohoto projektu jsou vytvářeny z modulů vyřezaných z překližkových desek, které se dále skládají do dutých panelů, ty je možné vyplnit izolací a k sobě jsou vzájemně připojeny důmyslným systémem zámků a spojovacích dílů.

Společnost Zewaho se chce zaměřit především na stavby základních tvarů, tedy obdélník a čtverec, které jsou v rámci projektu nabízeny. Tyto tvary lze také mezi sebou poměrně volně kombinovat a tvořit z nich i stavby větší. Postupem času s osvojením této technologie by se chtěla společnost zaměřit i na další atypické tvary staveb.

Základní princip produktu je, že společnost nařeže a upraví překližkové desky do potřebného tvaru podle typu modulu a panelu pro daný typ stavby. Zákazník si panely vybere a následně jsou mu dodány i s návodem, podle kterého si zvolenou stavbu z jednotlivých panelů sám sestaví. Šlo by tedy o koncept „postav si sám“ (DIY – Do It Yourself) a část práce by tím byla převedena na zákazníka.

Společnost by chtěla produkovat takové stavby, jejichž realizace je rychlá, nízkonákladová a na jejichž sestavení není potřeba použít těžkou techniku.

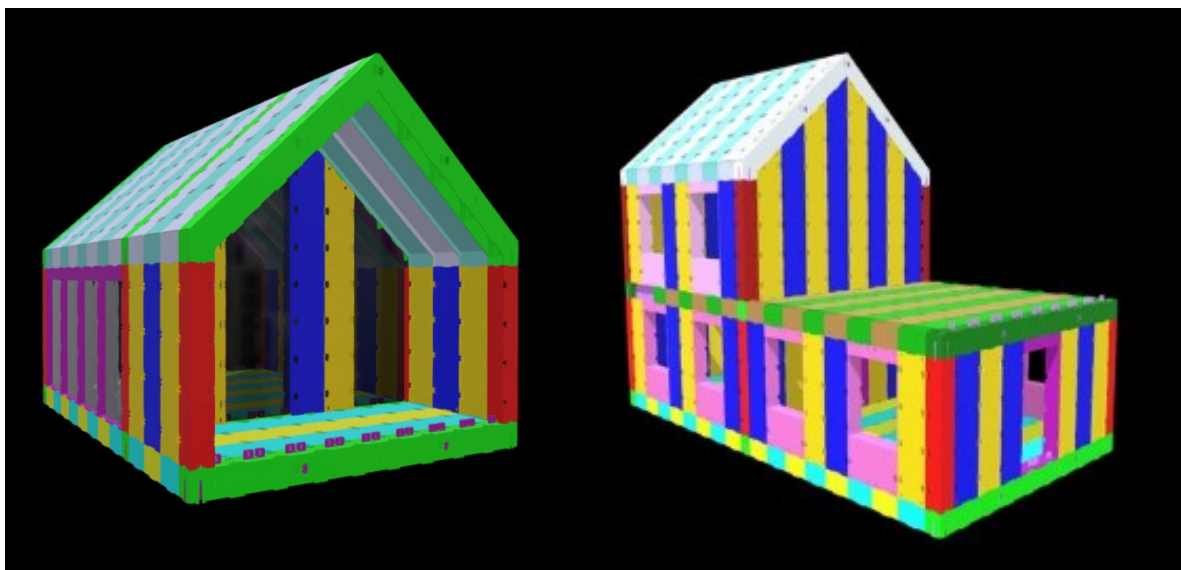
Zaměření společnosti bude především na prodej prostřednictvím e-shopu, kde by si zákazníci v prostředí jednoduchého konfigurátoru vytvořili vizualizaci požadované stavby, ať už by se jednalo rodinný domek, chatku, domácí saunu či kotec pro psa. Případně by zákazníci mohli využít nabídky základních typů a tvarů staveb s danými rozměry.

3.4.1 Typy staveb

V této kapitole je uvedena většina typů staveb, které by se mohly dříve či později stát součástí nabídky společnosti Zewaho. Popis jednotlivých typů je vždy doplněn vizualizací stavby v programu Sketchfab nebo fotografií modelu. Na vizualizaci i vyfocených modelech je možné vidět průřezy pro okna a dveře, dále také pruhy, které odpovídají panelům potřebných ke konstrukci stavby ve skutečné velikosti. U všech typů staveb je vedle jejich základní verze možné vytvořit stavbu ve větší verzi, kterou lze vytvořit např. spojením dvou základů, celkovým prodloužením rozměrů, vetknutím jiného typu nebo tvaru stavby. Některé typy staveb je možné kombinovat i stavbou základů na sebe, kdy vzniká stavba vícepatrová.

Na prvním obrázku je možné vidět jeden z typů, který by měl tvořit základní nabídku společnosti, jedná se o stavbu tvořenou základními tvary, tedy obdélníková základna a trojúhelníkový tvar střechy. Vlevo je základní typ, v pravé části potom stavba v kombinované verzi.

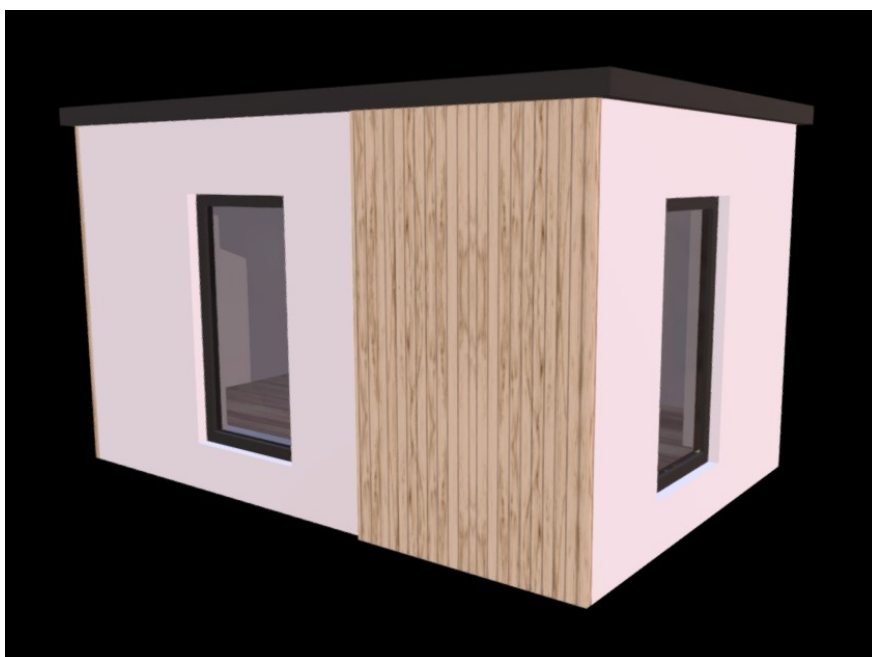
Obrázek 1: Typ stavby - A-stavba



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2022)

Druhým typem ze základní nabídky staveb je tzv. hranol. Jednoduchý tvar s rovnou nebo se šikmenou střechou je možné vytvořit ve třech verzích, neboli ve třech různých velikostech, co se týče výšky objektu. Šířku a délku je možné libovolně upravovat dle přání a možností zákazníků. Základní typ a možné prodloužení je zobrazeno na následujících dvou vizualizacích.

Obrázek 2: Typ stavby – Hranol základní



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2022)

Obrázek 3: Typ stavby – Hranol prodloužený



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2022)

Ze základního tvaru jako je hranol je možné vytvořit zajímavé kombinace, díky kterým vznikají nadčasové a designově zajímavé typy staveb. Varianta přízemního i více podlažního domu je na následujících obrázcích 4 a 5.

Obrázek 4: Typ stavby - Hranol vetknutý



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2022)

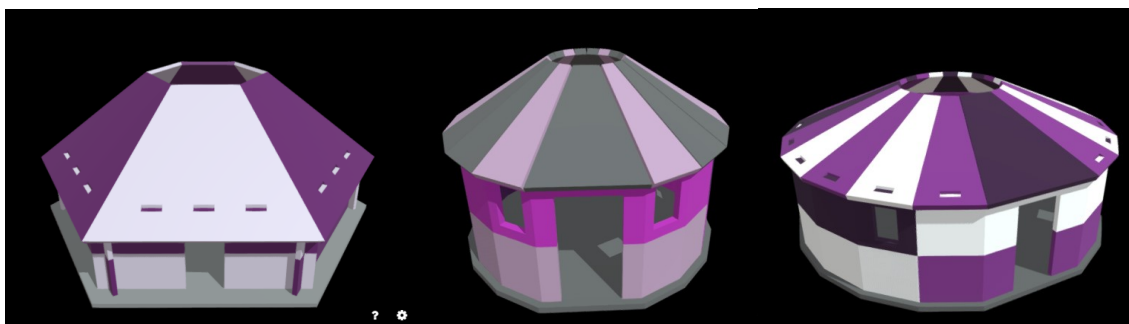
Obrázek 5: Typ stavby - Hranol vícepatrový



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2022)

Další z typů, které by mohly být součástí nabídky, je jurta. I přes svůj jednoduchý půdorys ve tvaru kruhu může působit poněkud atypicky. Vzhledem k použitému materiálu na stavbu, je tvar základny přizpůsoben, a to u nejmenšího typu na hexagon tedy šestiúhelník a u dalších typů na mnohoúhelníky s více úhly.

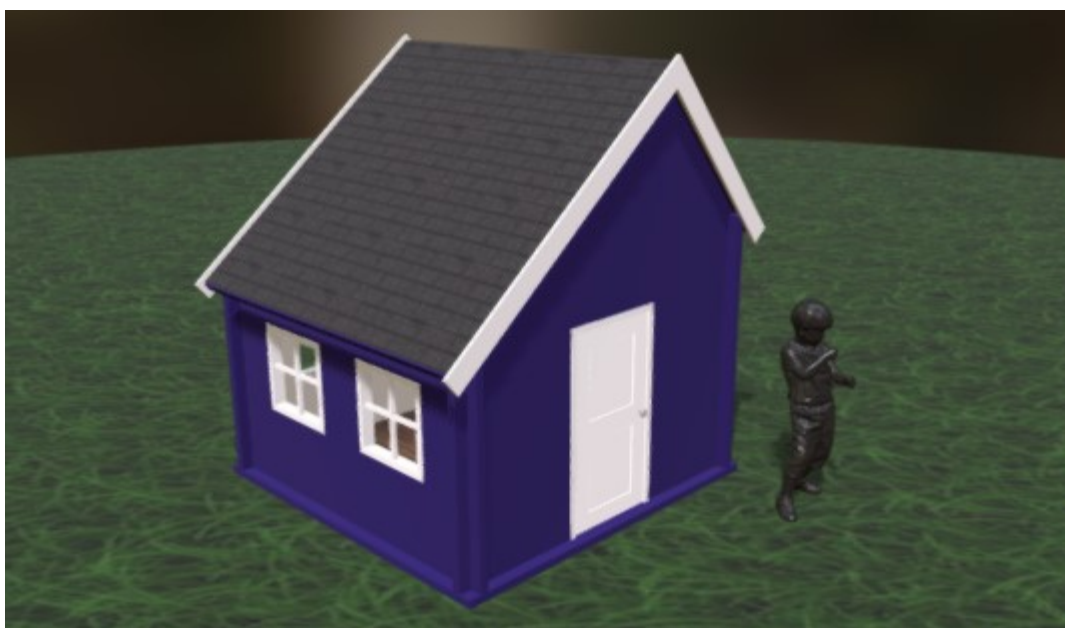
Obrázek 6: Typ stavby - Jurta



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2021)

Jako drobnou samonosnou stavbu je možné vytvořit např. dětské zahradní domky, u kterých lze využít mnoha tvarů, velikostí, kombinací a vytváření prolézaček napojených na stavbu. Jeden z vytvořených modelů je možné vidět na následující vizualizaci.

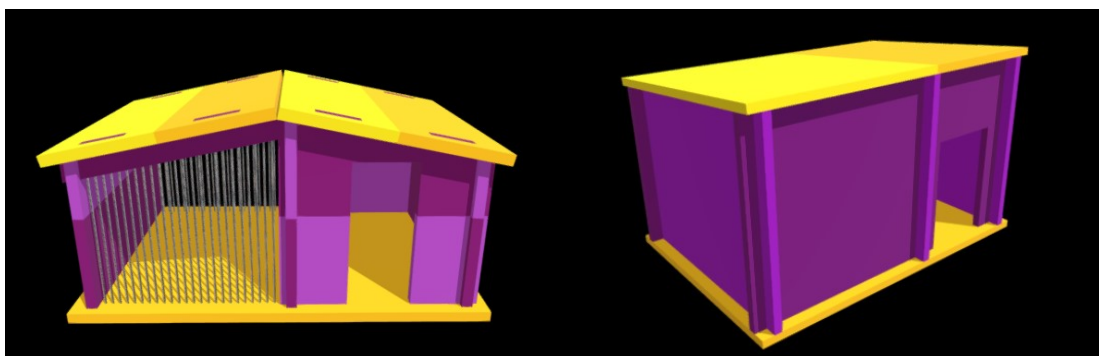
Obrázek 7: Typ stavby - Dětský domek



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2021)

Jednoduchou stavbou z panelů může být např. také kotec nebo psí bouda. Obojí je možné vidět na následujícím obrázku 8, vlevo je vizualizace kotce a vpravo potom psí boudy.

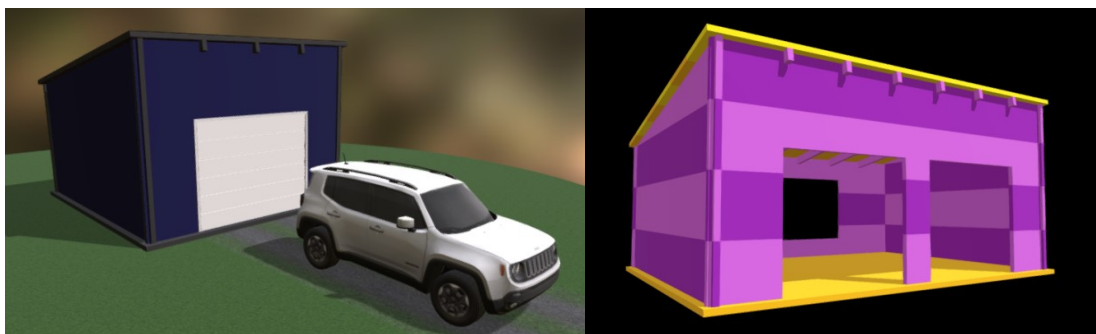
Obrázek 8: Typ stavby - Psí kotec/bouda



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2021)

Poslední ze základních typů staveb, který bych zde chtěla uvést je garáž. Na následující vizualizaci je možné vidět návrh garáže pro jedno auto či dvojgaráže.

Obrázek 9: Typ stavby - Garáž



(Zdroj: Sketchfab, Zewaho, 2021)

Mimo tento výčet staveb, které by se měly stát součástí základní a také počáteční nabídky společnosti, bych zde chtěla uvést i několik dalších variant a zajímavých kombinací, které by bylo možné z panelů vytvořit. Modely vybraných staveb je možné vidět na následujícím obrázku 10.

Obrázek 10: Typ staveb - Kombinované stavby



(Zdroj: Zewaho, 2021)

3.4.2 Produktový mix

Produktový mix nebo také sortiment produktů tvoří nabídku podniku. Společnosti zpravidla nenabízejí pouze jeden produkt a svým produktovým mixem se snaží dosáhnout flexibility v reakci na změny ze strany poptávky. Samotný mix je tvořen produktovými řadami, které je možné specifikovat jako skupinu podobných produktů, co se týče funkce, cenové hladiny, typu prodejen, kde jsou nabízeny, obdobnou skupinou potencionálních zákazníků. Produktové řady mohou mít různou délku, počet variací a doporučuje se vypracovat marketingové strategie pro jednotlivé řady. Produktový mix je možné charakterizovat za pomoci čtyř dimenzí: šíře, délka, hloubka a příbuznost. Pojem šíře se používá v souvislosti s počtem rozdílných produktových řad, které daná firma nabízí. Délka je označení pro celkový počet druhů produktů, které produktový mix firmy obsahuje. Jako hloubka je označováno množství nabízených variant z každého druhu produktu v produktové řadě. Příbuzností se rozumí podobnost jednotlivých produktových řad firmy. Tyto čtyři dimenze jsou důležitými stavebními kameny při stanovení produktové strategie firmy. Produktovou strategii lze následně měnit např. zařazováním nových produktových řad (rozšíření produktového mixu), vyřazování produktových řad (zúžení produktového mixu), prodlužování nebo zkracování produktové řady, výroba více či méně variant jednotlivých produktů (hloubka produktového mixu), zvyšování nebo snižování příbuznosti mezi produktovými řadami. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

3.4.3 Produktový mix společnosti

Následující tabulka 1 je návrhem produktového mixu společnosti Zewaho. Jedná se pouze o návrh, protože společnost stojí teprve před svým vznikem a zahájením výroby, proto ještě může dojít ke změnám a úpravám základní nabídky. Vedle této základní nabídky budou mít zákazníci možnost vytvořit si modulovou stavbu dle svých představ v konfigurátoru na stránkách společnosti.

Tabulka 1: Produktový mix

Produktová řada	A-stavba	Hranol	Jurta	Dětský domek	Kotec	Garáž
Druhy	Základ	Základ	Hexagon	Kids house 1	Kotec	Jednoduchá
	Prodloužený	Prodloužený	Osmnácti-úhelník	Kids house 2	Psí bouda	Dvojgaráž
			Dvaceti-úhelník	Kids house 3		
Varianty	Výška S	Výška S				
	Výška M	Výška M				
	Výška L	Výška L				

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

V tabulce vidíme, že uvedený produktový mix má šíři 6 řad, tzn. 6 základních typů staveb a délku 14 druhů produktů. Dále má produktový mix hloubku 12 variant, konkrétně 3 varianty výšky pro A-stavbu jak základní tak i prodlouženou a 3 varianty výšky pro stavbu typu hranol opět jak základní tak také prodlouženou.

3.4.4 Srovnávací popis produktu

Pro srovnání byla vytvořena následující tabulka, která shrnuje základní typy staveb a porovnává je s podobnými stavbami nabízenými konkurencí. V tabulce jsou uvedeny typy staveb a cena. Materiálem používaným konkurencí jsou především dřevěné panely, palubky nebo srubové konstrukce. Ceny společnosti byly sestaveny na základě rozhovoru s majitelem společnosti Zewaho a jsou pouze orientační.

Tabulka 2: Srovnání cen s konkurencí

	Sauna	Obytný dům	Zahradní domek	Dětský domek	Garáž	Zastávka	Chatka
Specifikace	základ	Ca. 60 m²	3x4 m	1,8x1,8 m	1 auto	3x3 m	6x6 m
Zewaho s.r.o.	30 000	700 000	80 000	25 000	70 000	80 000	180 000
Avocado design		1 000 000					
DELTA Svratka s.r.o.		885 800	105 633		74 536	98 252	206 668
NAKAVALO s.r.o.	bez ceny		98 990	27 829			bez ceny
Nejlevnější zahradní domek.cz	36 900		27 900	9 167	37 905		
SOTRA zahradni-domek.eu		2 300 000	52 000				175 000

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

3.5 Zákazníci

Zákazníci nebo také cílová skupina představují cílový segment potenciaálních zákazníků, na které společnost zaměřuje svoji produkci a upravuje ji tak, aby její výrobky a služby byly v souladu s jejich požadavky. S tím úzce souvisí také hodnota (anglicky value) pro zákazníka, kterou je možné dle Vlčka (2008) definovat jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Aby měl produkt nebo služba pro zákazníka hodnotu, musí existovat potřeba, pocit nedostatku, ať už týkající se vykonání určité činnosti nebo spojený s uspokojením zájmu zákazníka. Uspokojení potřeb zákazníků může být jednorázové nebo může plynout z dlouhodobého využívání. Důležitým faktorem jsou také zdroje, které musí zákazník vydat. S tím souvisí fakt, že stejný výrobek či služba může mít pro více zákazníků rozdílné hodnoty. Ekonomickým zájmem výrobce popř. poskytovatele služeb je maximalizovat hodnotu pro zákazníka, aby zvýšil prodejnost. Z pohledu společnosti je však možné vnímat jistá omezení. Prvním z nich je úroveň užitku pro zákazníka, která může nabývat dvou extrémů, a to, že je příliš nízká nebo naopak nepřiměřeně vysoká a tedy nevyužitelná. Druhým omezením je kupní síla zákazníka. Cílem společnosti by tedy ve skutečnosti nemělo být hodnotu a užitek pro zákazníka maximalizovat, ale optimalizovat v souladu s výše uvedenými omezeními. Zároveň je možné se zaměřit na tendenci minimalizovat a optimalizovat náklady spojené s výrobou nebo dalším využíváním produktu. (Bartes, 2011)

Cílovou skupinu není vhodné určovat pouze na základě domněnek a intuice, pro vytvoření základních charakteristik týkajících se cílové skupiny, je potřeba daný segment populace dostatečně zmapovat a to z více hledisek. Prvním krokem může být např. demografické rozdělení, tedy podíl mužů a žen, o jaké věkové skupiny se jedná, lokality, ve kterých se vyskytují, či výše příjmů. Psychografická charakteristika se zaměřuje na životní styl potenciaálních zákazníků, který ovlivňuje jejich spotřební chování. Podle psychologické osobnostní charakteristiky je možné cílovou skupinu rozdělit na základě potřeb, zájmů, motivace apod. Důležitým aspektem jsou také kulturní zvyklosti, které zahrnují důležité hodnoty, symboliku, zažité rituály, které můžeme u zákazníků pozorovat. (Vysekalová a kol., 2007)

3.6 Zákazníci společnosti

Společnost Zewaho si svou cílovou skupinu rozdělila do čtyř podskupin (viz následující členění). První dva body představují dvě hlavní skupiny společnosti, na které by chtěla společnost primárně zacílit. Na potřeby třetí a čtvrtá skupiny by bylo možné se do budoucna také orientovat. Jedná se o tyto podskupiny:

1. Alternativy bydlení

Hlavní cílová skupina zahrnuje především ty, kteří si nemohou dovolit platit vysoké nájemné či hypotéky, hledají možné alternativy ke klasickému bydlení a provozují tzv. minimalistický životní styl. Tito lidé hledí na udržitelnost, kterou společnost nabízí, a také na cenovou dostupnost. V současné době jsou v oblibě mj. tiny housy, tedy malé domky s užitnou plochou do 20 m². Podnět vedoucí k zahrnutí této cílové skupiny byl projekt Marka Prose shrnující příběhy takto žijících rodin (Magazin Aktuálně.cz, 2021).

2. Veřejnost

Tato skupina představuje největší segment potenciálních zákazníků, kteří potřebují řešení drobných staveb, jako jsou zahradní domky, chatky, domácí sauny atd. I přes to, že by se jednalo pouze o kusový prodej, představuje skupina pro společnost velký potenciál.

3. Kempy, tábory, orgány územní samosprávy

Další cílovou skupinu tvoří kempy, tábory a orgány územní samosprávy. U empů a táborů, které je možné oslovit přímo nebo prostřednictvím Asociace kempů České republiky, se jedná z hlediska staveb především o různé typy chatek. Orgány územní samosprávy by se zajímaly o stavby typu: turistické odpočívadlo, zastávka, přístřešek.

4. Glamping

Tento nový fenomén spojuje kempování v přírodě s komfortem a technologiemi hotelů. V podstatě se jedná o stany s přepychovým vybavením, jako je kuchyň, pohodlná ložnice, terasa, sauna atp. Ty jsou umístěny v atraktivních přírodních lokalitách, které jsou už samy o sobě jedinečné. (Team 4camping.cz, 2021) Tato cílová skupina poskytující výše popsaný typ ubytování by mohla být do budoucna zajímavým projektem, kde by se jednalo o zakázkovou výrobu netradičních staveb.

3.7 Mise a vize společnosti

Stanovení mise a vize společnosti je nedílnou součástí při stanovení cílů a strategie společnosti. Tyto dva často zaměňované pojmy ale nesou rozdílný význam a funkci, které jsou blíže popsány v následujících podkapitolách.

3.7.1 Mise

Mise, označovaná také jako poslání, by měla zahrnovat, čeho chce firma dosáhnout, co dělá, pro koho, jak a proč. Jedná se tedy o důvod existence společnosti a jeho existenční záměr. S ohledem na vývoj firmy je vhodné misi průběžně aktualizovat. (Srpková, Řehoř a kol., 2010) Mimo to může mise obsahovat také etické nebo společenské hodnoty společnosti, dokonce někdy nabývá až filozofického charakteru. Důležitým předpokladem pro pochopení a přijetí mise je její formulace. Mise nemusí být zcela konkrétní, jako např. cíle, ale měla by být snadno zapamatovatelná a srozumitelná i pro ty, kteří neznají firemní a odbornou problematiku. Zároveň je podstatné, aby byla formulována jednoduše a bylo jí možné použít jak v psané tak i v mluvené podobě. (Havlíček, 2009)

Mise společnosti Zewaho se ztotožňuje s misí projektu Wiki House, která zní následovně:

„Simple, beautiful, zero-carbon building, for everyone.“ (WikiHouse, 2022)

V překladu: *Jednoduché a krásné stavby pro každého, s nulovými emisemi uhlíku.*

3.7.2 Vize

Vize představuje stanovení dlouhodobého směru společnosti, tedy vyjádření budoucí pozice tak, aby byla srozumitelná a pochopitelná pro všechny zainteresované osoby. (Havlíček, 2009) Podle Srpkové, Řehoře a kol. (2010) se jedná o popis ideální budoucnosti společnosti a toho, co k této budoucnosti vede. Může být citově zabarvená, a pokud se s ní společnost a její zaměstnanci ztotožní, tak se stává i největším motivačním faktorem společnosti.

Vize společnosti Zewaho je následující: *„V horizontu deseti let stát mezi předními společnostmi na evropském trhu, které se specializují na alternativní a udržitelné řešení staveb.“*

Slogan

Slogan společnosti je zatím ještě v jednání, ale mělo by jít něco v tomto smyslu:

„Zewaho – dům na klik“

3.8 Personální informace

Tato kapitola shrnuje personální informace týkající se společnosti Zewaho a je rozčleněna do podkapitol, které se zaměřují na klíčové osobnosti spojené se společností, následně jsou popsány kompetence zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Ve třetí podkapitole je shrnuta a vizualizována organizační struktura společnosti.

3.8.1 Klíčové osobnosti

Společnost Zewaho bude založena Ing. Jiřím Štruncem, pod jehož vedením bude také fungovat. Jiří Štrunc studoval na Západočeské univerzitě v Plzni na fakultě elektrotechnické, kde následně absolvoval postgraduální studium v oboru Elektrotechnika. Nejprve pracoval na pozici Manažer kvality pro elektronické a strojní díly ve společnosti Robert Bosch s.r.o. v Českých Budějovicích. Zde během deseti let získal mnoho zkušeností v oblasti Quality managementu, jako např. plánování kvality dodavatelských dílů, kompletace součástí, dokumentace pro nové výrobní linky atp. Poté pracoval Jiří Štrunc jako OSVČ v pozici externího konzultanta. Poslední z projektů, kterých se zúčastnil před založením vlastní společnosti, byl projekt společnosti Škoda electric a.s. se sídlem v Plzni. Ten byl zaměřený na důlní nákladní vozy Caterpillar a to konkrétně na motory umístěné v jednom z kol těchto vozů. V roce 2013 založil v současné době prosperující společnost Lucy Clay Tools.

3.8.2 Zaměstnanci

V této kapitole jsou uvedeny jednotlivé klíčové pozice včetně kompetencí a náplně práce. Ze čtyř níže uvedených pozic jsou aktuálně obsazeny pouze dvě. Na přípravě projektu se již podílí Petra V. na pozici pracovnice pro modelování a Petra P. na pozici nákupčí. Tyto dvě členky týmu budou ve společnosti Zewaho pracovat na plný úvazek. Na neobsazené pozice, architekt a kalkulant, společnost stále hledá vhodné adepty, kterým bude nabídnut poloviční úvazek. Proto jsou tyto pozice vhodné pro studenty, kteří by také mohli přistoupit na nižší mzdovou nabídku v rozvíjející se společnosti.

Pracovník pro modelování

Petra V., pracovnice pro modelování, je zaměstnancem společnosti Lucy Clay Tools a v rámci této pozice spolupracuje s majitelem společnosti Jiřím Štruncem také na projektu Zewaho. Jejím úkolem je 3D modelování produktů společnosti staveb v programu Sketchfab na základě konzultací s majitelem společnosti.

Architekt

Společnost stále hledá do týmu studenta popř. absolventa oboru architektura, jehož hlavní náplní práce by bylo vytvoření výkresové dokumentace včetně výpočtu statiky, ukotvení a také vyřízení potřebných dokumentů pro stavbu.

Nákupčí

Petra P. bude mít ve své kompetenci poptávání a nákup materiálu potřebného na hotovení produktů společnosti. Zároveň by bylo v jejím popisu práce zodpovědnost za marketing a reklamu.

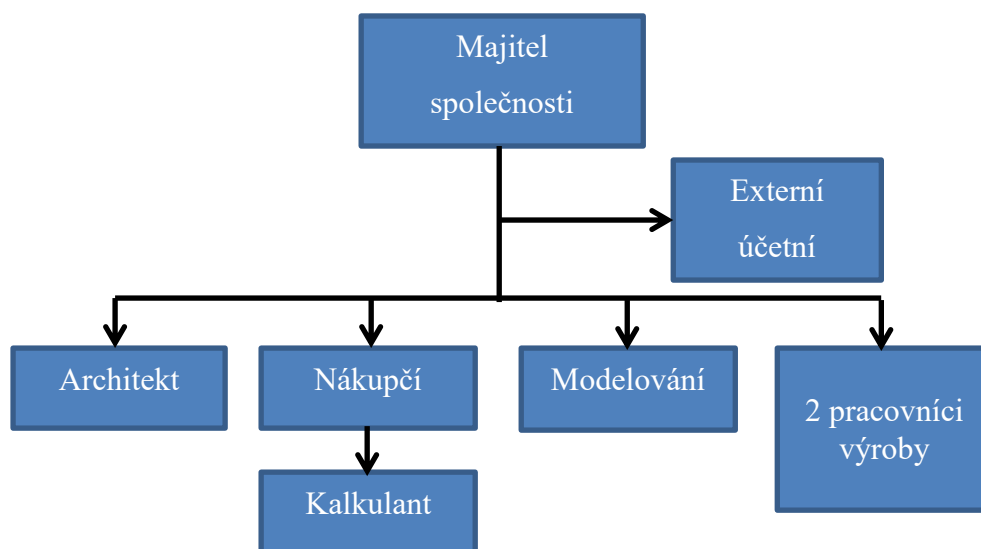
Kalkulant

V pravomocích kalkulanta bude kalkulace nákladů, výpočet návratnosti plánovaných investic a administrativa.

3.8.3 Organizační struktura

Následující schéma na obrázku 11 zobrazuje organizační strukturu společnosti a hierarchii výše popsaných pozic včetně dvou pracovníků výroby, kteří nejsou v předchozí kapitole uvedeni. V jejich kompetenci by byla obsluha CNC stroje na řezání panelů, příjem materiálu, kompletace objednávek a expedice. O účetnictví se bude starat externí účetní. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců se nabízí jednosměnný provoz.

Obrázek 11: Organizační schéma



(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí společnosti je rozdělena do dvou podkapitol, které se věnují analýze externího a analýze interního prostředí společnosti. V rámci analýzy externího prostředí práce teoreticky popisuje a následně využívá vybrané metody jako např. PEST analýzu či situační analýzu, označovanou také jako 5C. V rámci analýzy mikroprostředí je pak využita analýza konkurenčního prostředí, známá také jako Porterův model 5F (pět sil).

4.1 Externí analýza

Tato část diplomové práce nese název *Externí analýza*, týká se tedy vnějšího prostředí společnosti a je rozdělena do dvou podkapitol týkajících se jednotlivých částí vnějšího prostředí: *Makroprostředí* a *Mezoprostředí*. V následujících podkapitolách jsou teoreticky popsány a prakticky zpracovány vybrané analýzy externího prostředí společnosti, které slouží především k analýze jejího okolí a jako pomoc při identifikování hrozeb a příležitostí společnosti. Členění externího prostředí vykazuje výraznou nejednotnost autorů, mimo rozdělení na makroprostředí a mikroprostředí, se objevují také varianty, kde je externí prostředí rozděleno do tří podskupin, jako je to znázorněno i na následujícím obrázku 12.

Obrázek 12: Rozdělení externího prostředí



(Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 217)

4.1.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí, nebo také makrookolí či externího prostředí, pomáhá především pro odhady dopadů změn faktorů ve vnějším prostředí, které působí na danou společnost. Jedná se o prostředí celé ekonomiky a to nejen národní, ale také evropské a světové. Součástí analýzy makroprostředí je mj. odhalení a definování hrozeb a příležitostí týkajících se dané společnosti. (Dedouchová, 2001)

V rámci analýzy makroprostředí je možné se zaměřit a rozdělit analýzy pro jednotlivé typy makroprostředí. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

- **Makroekonomické prostředí**

Pro makroekonomické prostředí se využívá hodnocení dle makroekonomických indikátorů, jako jsou např. míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz, míra inflace. Obecně se doporučuje, že pokud společnost podniká, popř. obchoduje, ve více zemích současně, je vhodné analýzu makroprostředí vytvořit jednotlivě pro každou z těchto zemí.

- **Technologické prostředí**

Relevance ukazatelů změn v technologickém prostředí úzce souvisí s odvětvím, ve kterém společnost podniká. V oborech s tradiční nebo ruční výrobou mohou mít technologické změny dokonce negativní dopad a můžou snižovat hodnotu a kvalitu produktů. Ve většině oborů jsou však změny technologií a technický vývoj žádoucí. Tyto změny mohou pro dotčené společnosti představovat, jak hrozbu, tak také příležitost získat náskok před konkurencí.

- **Sociální prostředí**

Sociální prostředí souvisí v první řadě se sociálním chováním zákazníků, jehož změny mohou pozitivně nebo negativně ovlivňovat chování spotřebitelů. Do této skupiny lze zařadit změny a trendy životního stylu, důraz na upevňování zdraví nebo také aktuální trend neustálého zlepšování životního prostředí a jeho ovlivňování. Opět je možné tyto aspekty vidět z pohledu jednotlivých společností jako příležitost nebo hrozbu.

- **Demografické prostředí**

Mezi faktory ovlivňující demografické prostředí můžeme zahrnout např. strukturu obyvatel, úroveň vzdělání, stárnutí populace atp. Změny demografického prostředí ovlivňují především takové společnosti a podnikatele, kteří se zaměřují na volnočasové aktivity, mateřské školy, farmaceutický průmysl apod.

- **Politické a legislativní prostředí**

Politické prostředí lze vnímat jako politickou stabilitu, tedy hlasování o důvěře vlády, předčasné volby nebo střídání protichůdných vládnoucích stran. Do legislativního prostředí spadají mj. omezení a regulace ze strany státu a EU. Změny a rozhodnutí v politickém a legislativním prostředí mohou svým působením ovlivnit jednotlivé společnosti, podnikatelský sektor a také celý obor podnikání.

- **Světové prostředí**

Světové prostředí a jeho vývoj má vliv na firmy na internacionálních i lokálních trzích. Jedná se především o globalizaci a také vývoj zemí s vysokým potenciálem růstu, jako jsou např. Brazílie, Indie, Čína nebo Jihoafrická republika. Do světového prostředí zahrnujeme také potencionální hrozby terorismu, válek, přírodních katastrof či epidemií, jejichž dopad se společnosti snaží snižovat preventivními opatřeními.

PEST Analýza

Analýza PEST, nebo také PESTLE, rozděluje faktory makrookolí působících na společnost do čtyř, popř. šesti, skupin. Do každé skupiny je možné zařadit více faktorů, které s různou intenzitou ovlivňují společnost. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

- **P – Politicko-právní faktory**

Tyto faktory úzce souvisí s politickým systémem dané země, s mocenským zájmem politických stran a také s vývojem politické situace dané země i okolních států. Je třeba, se v tomto ohledu zaměřit především na země, ve kterých společnost působí nebo působení plánuje.

- **E – Ekonomické faktory**

Do této skupiny se řadí především faktory související s ekonomickou situací země a její hospodářskou politikou. Mezi tyto faktory zahrnujeme vývoj inflace, tempo růstu ekonomiky, vývoj HDP, fáze hospodářského cyklu, daňové podmínky nebo výše úrokových sazeb.

- **S – Sociální a kulturní faktory**

Faktory sociální a kulturní udává struktura společnosti, sociální skladba obyvatelstva a také společenské a kulturní zvyky.

- **T – Technické a technologické faktory**

Mezi faktory této skupiny je možné zařadit inovační potenciál země nebo tempo technologických změn.

Thomas del Marmol (2015) v rámci této analýzy rozlišuje šest skupin a používá tedy akronymu PESTLE. Zde zvlášť rozlišuje skupinu faktorů politických (P) a právních neboli legislativních, které se skrývají pod písmenem L. Písmeno E, které přibýlo na konci, je zkratkou od slova ekologický a vymezuje skupinu ekologických faktorů, mezi které můžeme zařadit např. udržitelnost, vliv na životní prostředí atp.

PEST analýza společnosti

Ovlivnit makroprostředí nebo také externí prostředí z pozice společnosti je možné pouze minimálně, ne-li vůbec. Za pomoci analýzy PEST lze identifikovat a následně se zaměřit na hlavní faktory makroprostředí. Tuto analýzu jsem využila také při zkoumání makroprostředí společnosti Zewaho.

Politické faktory - Z politicko-právních faktorů působících na společnost byly vybrány ty s nejvýznamnějším dopadem nebo s nejsilnějším vlivem na její fungování. Jedná se především o zákony a jejich úpravy novelami. Významný vliv má mj. sazba daně z příjmů právnických osob, DPH a další. Vybrané zákony jsou uvedeny níže:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon

V blízké budoucnosti nejsou zatím plánovány žádné změny zákonů, které se týkají společnosti a jejího vstupu na trh. Nutné legislativní kroky pro vstup nové společnosti na trh, které čekají také společnost Zewaho, jsou: sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny, složení základního kapitálu, získání živnostenského oprávnění, zápis do obchodního rejstříku a registrace u finančního úřadu.

Ekonomické faktory - Ekonomické faktory se týkají všech společností i společnosti Zewaho. Jako relevantní faktory, které je potřeba brát v dnešní době v potaz, je snížení růstu ekonomiky způsobené celosvětovou pandemií nemoci Covid-19 trvající od roku 2020 až do současnosti a také ekonomické dopady války na Ukrajině, která začala koncem února 2022. Dále je třeba vnímat významný nárůst hladiny inflace koncem roku 2021, přetrvávající i v roce 2022 a s tím úzce spojenou nižší kupní síla obyvatelstva. Dalším z ekonomických faktorů je vývoj cen energií, který zaznamenal prudký nárůst ve čtvrtém kvartálu roku 2021. Mezi ekonomické faktory lze řadit také vývoj cen materiálů, vývoj mezd a míru nezaměstnanosti.

- **Růst ekonomiky**

Dle dat z ministerstva financí ČR klesl růst ekonomiky v roce 2021 na 2,9% oproti datům z roku 2020, kdy nárůst činil 5,8%. V roce 2022 je očekáván růst o 3,1% oproti roku předchozímu. Očekávaný nárůst by měl být pozvolný a spojený s ústupem pandemie nemoci Covid-19. Tento nárůst bude však zpomalen či zcela zastaven v důsledku hrozící ekonomické krize, jejíž příčinou mohou být události spojené s právě probíhající válkou na Ukrajině.

- **Míra inflace**

Na datech z Českého statistického úřadu a z České národní banky (viz tabulka 3, obrázek 13) můžeme pozorovat výrazný nárůst inflace v roce 2021, a to především od poloviny roku. Míra inflace má však stále rostoucí trend a je očekávána kulminace v prvním a počátkem druhého kvartálu roku 2022, kdy by se míra inflace měla blížit až k 9 %. Následně je však očekáváno postupné zvolňování a v horizontu měnové politiky¹ opětovné dosažení inflačního cíle 2 %.

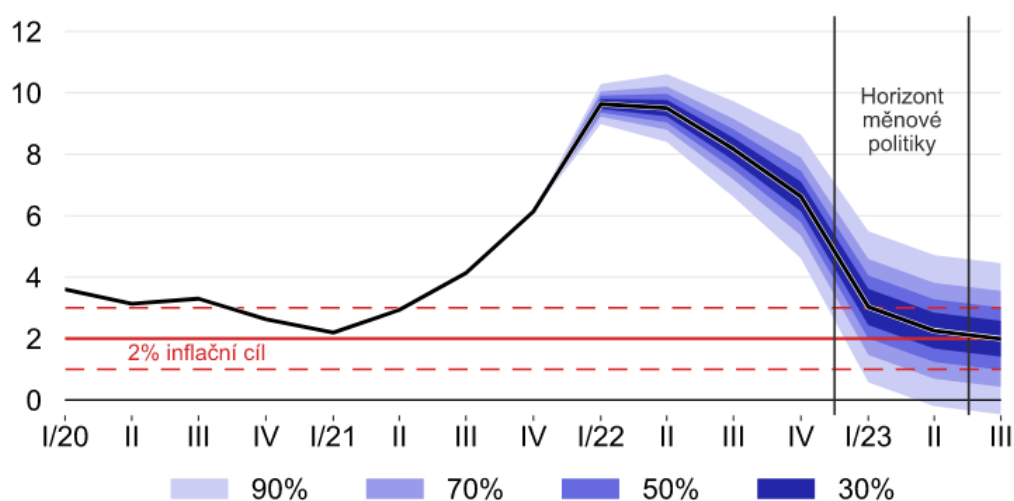
¹ Časový horizont, v jehož rámci se porovnává odchylka prognózy inflace od inflačního cíle v souvislosti s nastavením krátkodobé úrokové sazby centrální banky. Většinou se jedná o období čtyř až deseti kvartálů. (ČNB, 2002)

Tabulka 3: Vývoj míry inflace v letech 2006-2021

Rok	Inflace (%)	Rok	Inflace (%)
2006	2,5	2014	0,4
2007	2,8	2015	0,3
2008	6,3	2016	0,7
2009	1,0	2017	2,5
2010	1,5	2018	2,1
2011	1,9	2019	2,8
2012	3,3	2020	3,2
2013	1,4	2021	3,8

(Zdroj: Český statistický úřad, 2022a)

Obrázek 13: Prognóza vývoje míry inflace



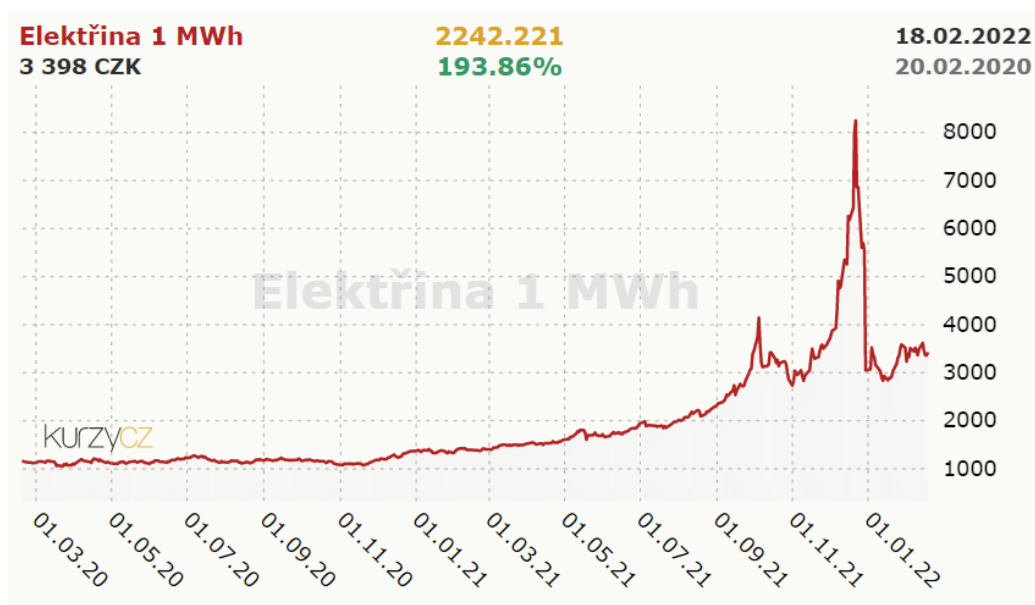
(Zdroj: Česká národní banka, 2022)

Ve spojení s aktuálním děním na Ukrajině se však již během měsíce března objevily odchylky od prognózy vývoje míry inflace vydané ČNB pro aktuální rok. Inflace se již nachází vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle ČNB a dosahuje hodnot až 10,7%. (Král, ČNB, 2022)

- **Vývoj cen energií**

Dalším z ekonomických faktorů je vývoj cen energií. Na následujícím obrázku je velmi dobře patrný skokový nárůst ceny elektřiny během prosince 2021 a následné ustálení v roce 2022. Oproti lednu předchozího roku stoupla cena elektřiny na jednu megawatthodinu o 138 %. Výrazný nárůst byl zaznamenán také u cen ropy, zemního plynu a pohonných hmot. Predikce vývoje cen energií se poměrně rozcházejí. U cen elektřiny v zemích Evropské unie je v následujícím desetiletí očekáván nárůst, který by se mohl zastavit kolem roku 2030. (Kurzy.cz, 2022; ČTK, Energetika.tzb-info.cz, n.d.)

Obrázek 14: Vývoj cen elektřiny v období 03/2020-01/2022



(Zdroj: Kurzy.cz, 2022)

- **Vývoj mezd**

V následující tabulce 4, která shrnuje data z Českého statistického úřadu, je možné zaznamenat rostoucí trend průměrné hrubé měsíční mzdy. V roce 2020 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda hodnoty 34 981 Kč. Průměrný meziroční nárůst tedy činí 4,18 %. Tento nárůst je očekáván i během následujících let.

Tabulka 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2007-2020

Rok	Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)	Rok	Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)
2007	20 619	2014	25 337
2008	22 240	2015	26 144
2009	22 977	2016	27 301
2010	23 485	2017	29 171
2011	24 041	2018	31 529
2012	24 660	2019	33 903
2013	24 628	2020	34 981

(Zdroj: Český statistický úřad, 2022b)

- **Míra nezaměstnanosti**

Během posledních let se míra nezaměstnanosti drží na poměrně nízkých procentech. Dle dat Českého statistického úřadu shrnutých v následující tabulce je možné sledovat mírně klesající trend, který byl však narušen v roce 2020, kdy obecná míra nezaměstnanosti dosáhla hodnoty 2,6 %. Český pracovní trh zatím zvládá pojmout i příliv migrantů z Ukrajiny. Pro společnost Zewaho to ve výsledku znamená obtížnější hledání zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců.

Tabulka 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007-2020

Rok	Obecná míra nezaměstnanosti (%)	Rok	Obecná míra nezaměstnanosti (%)
2007	5,3	2014	6,1
2008	4,4	2015	5,0
2009	6,7	2016	4,0
2010	7,3	2017	2,9
2011	6,7	2018	2,2
2012	7,0	2019	2,0
2013	7,0	2020	2,6

(Zdroj: Český statistický úřad, 2022c)

Sociálně-kulturní faktory - Další skupinou faktorů zkoumaných v rámci PEST analýzy jsou faktory sociálně-kulturní. Do této skupiny lze zařadit v první řadě počet obyvatel a s ním související sociální skladbu společnosti. U vývoje počtu obyvatel lze dlouhodobě sledovat rostoucí trend, roste porodnost a zároveň se snižuje úmrtnost, současně s tím lze zaznamenat stárnutí populace. Mimo demografické rozdělení obyvatelstva je možné v rámci těchto faktorů zkoumat také životní styl obyvatel a rodin, např. využití domácích hřišť, počet domácností se psy, s vlastním autem či s domácí saunou, tedy potenciální zákazníci společnosti.

Technologické faktory - Skupina technických a technologických faktorů zahrnuje např. inovace v daném odvětví, vývoj struktury překližkových desek, větší odolnost proti přírodním vlivům či snížení ekologické stopy. Výroba, která bude probíhat přímo ve společnosti, tedy řezání desek do požadovaných tvarů a velikostí, by neměla být možnými technologickými změnami příliš ovlivněna. Společnost samotné desky vyrábět nebude, pro společnost jsou tedy klíčové ty faktory, které ovlivňují následné zpracování. Zásadní bude pro společnost především rychlost a kvalita řezání, ochrana před působením přírodních vlivů, tedy použití vhodných laků, nátěrů, fasád či opláštění. Co se týče designu a technologie použité k vytváření modulových staveb, je společnost odkázána na informace stále se vyvíjejícího open source projektu Wiki House, ke kterému se připojila.

Situační analýza

Situační analýza je metoda, která se používá k analyzování jednotlivých složek jak makroprostředí tak také mikroprostředí. Jedná se o zkoumání faktorů ovlivňujících činnost společnosti v oblasti makroprostředí a o zkoumání strategie firmy, kvality managementu, finanční situace, schopnosti vyvíjet a inovovat v oblasti mikroprostředí. (Jakubíková, 2005)

Hlavním cílem této analýzy je nalezení a dosažení rovnováhy mezi pro společnost výhodnými příležitostmi z vnějšího prostředí, schopnostmi a zdroji, které má společnost k dispozici. Obsah situační analýzy může být shrnut jako označení 5C, kdy každé z těchto pěti „C“ skrývá jeden z následujících faktorů. (Jakubíková, 2008)

- Company – podnik
- Collaborators – spolupracující firmy a osoby
- Customers – zákazníci
- Competitors – konkurence
- Climate/Context – makroekonomické faktory (PEST)

Situační analýzu je možné pojmout také pomocí metody 4C, která zkoumá prostředí společnosti. Pod čtyřmi písmeny „C“ se skrývají následující pojmy. (Jakubíková, 2008)

- Customer – zákazník
- Country – národní specifika
- Cost – náklady
- Competitors – konkurence

Situační analýza společnosti

Situační analýza neboli metoda „5C“, jak je popsáno výše, zkoumá pět skupin faktorů makroprostředí i mikroprostředí, které mají vliv na společnost. Vzhledem k tomu, že tato analýza se obsahově výrazně překrývá s ostatními provedenými analýzami, bude pouze stručně shrnuto, jakých konkrétních bodů se týká.

První skupina faktorů, tedy *Company* (podnik), se zaměřuje na analýzu vnitřních podmínek společnosti včetně jejích zdrojů a nabídky produktů. Tyto faktory jsou rozpracovány níže v rámci VRIO analýzy a Porterova modelu pěti sil.

Faktory druhé skupiny *Collaborators* (spolupracující firmy a osoby) se zaměřují na analýzu firem a osob, se kterými by bylo možné navázat spolupráci. Jedná se jak o dodavatele, tak také o partnery. Je možné zahrnout ty, se kterými společnost již spolupracuje, a i ty, kteří jsou na seznamu potencionálních spolupracovníků. Společnost Zewaho by se chtěla zaměřit na dlouhodobou spolupráci s asociací kempů ČR, jednotlivými kempy a golfovými kluby, jež by se mohly stát stálými odběrateli. Dodavatelé společnosti budou blíže rozebráni v rámci analýzy konkurenčního prostředí.

Skupina *Customers* (zákazníci), do kterého je možné zahrnout analýzu zákaznických segmentů a také analýzu trhů, je detailněji zpracován jako součást analýzy Porterova modelu pěti sil v kapitole níže. Stejně tak je tomu u skupiny faktorů týkajících se *Competitors* (konkurence), kde jsou analyzovány konkurenční společnosti.

Poslední skupina situační analýzy z názvem *Climate/Context* se zaměřuje především na makroekonomické faktory působící ve vnějším prostředí, které s různou mírou působí na společnost a ovlivňují její fungování nebo podnikání. Jedná se především o faktory politické, ekonomické apod. Tento bod situační analýzy je v podstatě obsahově srovnatelný s analýzou PEST, která je zpracována v předchozí kapitole *PEST analýza společnosti*. Zde jsou také popsány jednotlivé faktory včetně jejich vývoje, vlivu a prognóz.

4.1.2 Mezoprostředí

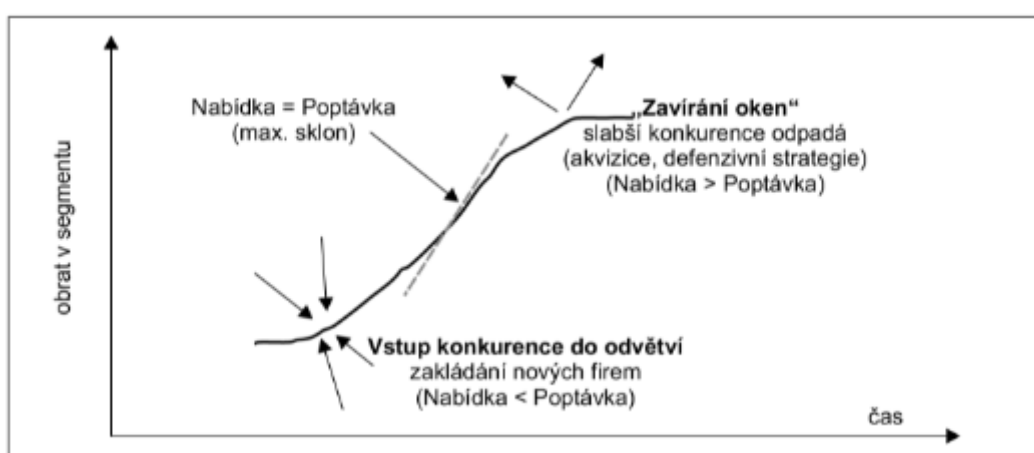
Na výše uvedeném obrázku č. 12 (viz. 4.1 Externí analýza) jsou faktory rozděleny na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí, ale, jak už jsem zmínila výše, autoři se v tomto členění rozcházejí. Tato kapitola nese název *Mezoprostředí*, hlavně z toho důvodu, že zachycuje faktory mezoprostředí a také mikroprostředí, které je do něj možné zahrnout. Analýzy mezoprostředí a mikroprostředí zkoumají odvětví, ve kterém daná firma působí, a její interní zdroje. Podle Dedouchové (2001) je možné se v rámci této analýzy zaměřit na níže uvedená hlediska:

- Struktura odvětví
- Trendy v odvětví
- V odvětví dosahovaná míra ziskovosti
- Faktory způsobující změny v odvětví (sezónnost, legislativa, závislost na informacích, suroviny, technologie apod.)

Níže uvedené analýzy je možné podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2020) zařadit do mezoprostředí a jako mikroprostředí vnímat pouze zdroje strategického záměru podniku, tedy interní prostředí. Pro tuto práci jsem se rozhodla zachovat metodické rozdělení externí analýzy do dvou skupin dle Dedouchové (2001), a to na makroprostředí a mikroprostředí, které je však vedeno pod názvem Mezoprostředí, jak už bylo vysvětleno výše.

V rámci těchto analýz se nejprve zaměřuje na rozbor odvětví, ve kterém daná společnost působí nebo kam chce svou činnost rozšířit. Analýza mezoprostředí, popř. mikroprostředí, se tak skládá z dílčích analýz, jako jsou např. analýza odvětví zkoumající základní charakteristiky, kterých společnosti v daném odvětví dosahují, benchmarking sledující konkurenceschopnost, vývoj a výkonnost firem v daném odvětví. Poměry hodnot v rámci odvětví jsou dány vztahem mezi nabídkou a poptávkou, které jsou časově ohraničeny. Vývoj tohoto poměru zobrazuje i následující graf s křivkou cyklu odvětví.

Obrázek 15: Křivka odvětvového cyklu



(Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 102)

Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5F)

Analýzu konkurenčního prostředí je možné provést za pomoci Porterova modelu pěti sil, označovaného také jako Porterův model 5F. Jedná se o rozlišení pěti konkurenčních sil v daném odvětví, které působí na společnost. Součástí této analýzy je také definování bariér vstupu do odvětví popř. výstupu z tohoto odvětví. Těchto pět sil je zobrazeno na následujícím schématu a informace k jednotlivým silám jsou uvedeny v textu pod schématem. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020)

Obrázek 16: Porterův model pěti sil



(Zdroj: vlastní zpracování, Porter, 2010)

- **Zákazníci**

Do segmentu zákazníků lze zahrnout mj. obchodní podmínky, vztahy se zákazníky, flexibilitu dodavatelů atp. Pro zvyšování intenzity konkurence jsou klíčové následující faktory: nižší počet zákazníků, nižší stupeň diferenciací výrobků, dostupné substituty, vyšší cenová citlivost zákazníka.

- **Dodavatelé**

Síla dodavatelů je v úzkém spojení s vývojem a strukturou zákazníků ve vybraném odvětví. Je možné využít síly dodavatelů přímo k uspokojení potřeb zákazníků, a tímto krokem v podstatě propojit mezoprostředí a interní prostředí společnosti. Díky tomu je možné dosáhnout vyšší flexibility, efektivity a logistiky, s tím souvisí i možnost výroby JIT (anglicky Just in Time)². S rostoucí silou dodavatele zároveň klesá zisková marže nakupujících. Tato síla je ovlivněna následujícími faktory: vzdálenost dodavatele, počet dodavatelů na trhu, jedinečnost produktů a materiálů, jedinečnost technologického procesu.

² Just in Time je typ přístupu k výrobě řízený aktuální potřebou, tzn. materiál vstupuje právě v čase jeho potřeby a následně také v přesný čas odchází, dochází tedy k eliminaci zásob. Vznik kolem roku 1936 ve společnosti Toyota Motor, myšlenka jejího zakladatele Kiichiro Toyody (1894-1952). (Japan Management Association, 1989)

- **Substituční výrobky**

Jako substitut je možné označit takový výrobek, který disponuje vlastnostmi vybraného produktu v daném odvětví, jedná se tedy o alternativní výrobek. Konkurenceschopnost substitutů je dána tím, zda může zákazník substituty využívat snadno a jaké jsou jeho náklady na výměnu produktu za substitut. Společnost tak může působit na zákazníka pomocí cenové politiky nebo doplňkových služeb, jako např. garance, servis, poradenství.

- **Potencionální noví konkurenti**

V tomto směru je vnímána především hrozba vstupu nových konkurentů na trh daného odvětví. Ta je zároveň spojená s existencí bariér vstupu na daný trh. Je možné rozlišit dva typy bariér: **strategickou** bariéru, kam je možné zařadit zadržování technologií, umělé snižování cen, diferenciací výrobků a zákazníky preferované značky, a **strukturální** bariéru tvořenou přístupem ke zdrojům, výší investic potřebných pro vstup na daný trh, zkušeností s distribucí či politikou státu.

- **Konkurence v oboru**

Konkurenci v oboru lze vnímat jako velikost podílů jednotlivých společností na daném trhu a snahu společností o získání výhodnějších tržních pozic. Intenzita konkurence závisí v tomto případě na faktorech, jako jsou počet výrobců na trhu, kdy nižší počet znamená vyšší rivalitu, diferenciací výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů, změna výrobních kapacit.

Typy konkurence

Konkurenci je možné rozdělit do několika skupin, a to na základě jejich reakcí a chování na trhu. Podle Kotlera (1984) je možné rozlišit následující typy:

- **Laxní konkurent**

Ve srovnání s ostatními je chování tohoto konkurenta pomalé např. v reakcích na činnosti konkurentů. Podstatné je zjistit důvod, proč tomu tak je.

- **Vybíravý konkurent**

U tohoto typu konkurentů je možné zaznamenat reakci pouze na některé útoky. Opět je dobré znát důvod nebo strategii výběru.

- **Tygr – konkurent**

Vlastnosti konkurenta typu tygr jsou agresivita, rychlé a tvrdé reakce na všechny impulzy, vytrvalost.

- **Scholastický konkurent**

Jako scholastický konkurent, je označován takový konkurent, který reaguje nahodile a není tak možné předvídat jeho chování.

Analýza konkurenčního prostředí společnosti

Tato kapitole se věnuje analýze společnosti Zewaho a využívá metody Porterova modelu pěti sil, který rozlišuje pět konkurenčních sil působících v daném odvětví na společnost.

- **Zákazníci**

Mezi potenciálními zákazníky společnosti patří především mladí lidé, kteří hledají rychlé, efektivní, ekologické a cenově dostupné řešení bydlení. Druhá skupina potenciálních zákazníků jsou lidé se zahradou či chatou, kteří by mohli mít zájem o rychlou a jednoduchou výstavbu garáže, zahradního domku, zahradní sauny, kotce pro psy či domečku pro děti. Tento segment potenciálních zákazníků je do počtu největší. Další skupinou, která není tak výrazně početná, ale nabízí se zde možnost hromadných objednávek, jsou kempy a dětské tábory, které využívají různé velikosti chatek. Zajímavým odběratelem by mohly být také orgány územní samosprávy, které mají na starost výstavbu autobusových zastávek.

- **Dodavatelé**

Společnost Zewaho již jedná s několika dodavateli, se kterými by navázala dlouhodobou spolupráci a od kterých by odebírala základní suroviny a materiály nezbytné pro výrobu. Někteří z těchto dodavatelů jsou uvedeni níže.

Orlimex – největší dovozce březové překližky do Evropy s centrálním skladem v České republice, přímý dovozce a distributor široké škály deskových překližek (březové, z jehličnanů, topolové aj.)

Jinan Eastrise Innovations – čínská společnost specializovaná na výzkum a vývoj, výrobu, prodej a poprodejní servis různých typů CNC strojů, u kterých zaručuje kvalitní provedení, perfektní výkony, dodání do celého světa a spolehlivý poprodejní servis

Stavebniny DEK – největší společnost skupiny DEK, dodavatel stavebních materiálů, elektromateriálu, sortimentu voda-topení-sanita, náradí a potřeby pro stavebníky a řemeslníky

Elfetex – člen skupiny Würth, velkoobchod s elektroinstalačním materiálem

- **Substituční výrobky**

Mezi substituční výrobky můžeme řadit např. dřevěné stavby, ať už se jedná o zahradní domky, sauny či zastávky veřejné dopravy. U zastávek, garáží a především u obytných domů jsou substitutem také stavby zděné. Substitučních výrobků je na trhu poměrně velké množství, ale společnost by chtěla zacílit především na vlastnosti, jako jsou kvalita, udržitelnost, nízká cena a rychlé dodání, kterými by produkty společnosti mohly předčít substituční výrobky. Tyto zmíněné vlastnosti by měly také tvořit konkurenční výhodu výrobků společnosti Zewaho.

- **Potencionální noví konkurenti**

Ohrožení ze strany na trh nově vstupujících konkurentů není vnímáno příliš výrazně. Bariéru vstupu na tento trh jsou poměrně lehké překonatelné, a tak je vstup na tento trh omezen snad jen dostatkem disponibilních financí. Společnost Zewaho necítí v tomto směru ohrožení, a to především z toho důvodu, že její produkt je svou formou unikátní a nadčasový. Hlavní výhodou je také, že na český trh vstupují s tímto britským konceptem jako první.

- **Konkurence v oboru**

Jako konkurenci lze vnímat všechny firmy i jedince, kteří nabízejí obdobné výrobky. Vybrané konkurenční společnosti působící na českém trhu jsou uvedeny níže včetně základních informací a také specifických konkurenčních výhod.

Avocado design, s.r.o.

Avocado design je poměrně mladá společnost, která na trh vstoupila v roce 2019. Společnost sídlí v Olomouci a zaměřuje se především na výrobu a produkci malých i větších domů z dřevěných panelů. Jejich domy mají přívlastky jako stylové, chytré, moderní, přenosné, soběstačné, vysoce přízpůsobitelné a hlavní důraz je kladen na udržitelnost. (Avocado Design, n.d.)

Tabulka 6: Avocado Design - Výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
Rychle se rozvíjející firma	Pouze dva základní typy staveb
Vysoká kvalita	Chybí reference
Nadčasové provedení	
Důraz na udržitelnost	

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

DELTA Svatka s.r.o.

Společnost DELTA Svatka byla založena už v roce 1991 a v současné době patří k největším tuzemským výrobcům dřevostaveb v ČR. Zároveň se pyšní největší šíří nabízeného sortimentu, doplňků a služeb. V jejich nabídce jsou tři typy dřevěných konstrukcí: palubkové, panelové a srubové. (Delta, 2022)

Tabulka 7: DELTA Svatka s.r.o. - Výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
Dlouholeté zkušenosti v oboru	Zastaralé webové stránky
Široký sortiment	
Záruka 5 let	

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

NAKAVALO s.r.o.

Společnost Nakavalo s.r.o. je spojena se jménem truhláře Václava Holoubka. V nabídce je možné najít od domků pro děti, dětských hřišť, zahradních domků, chat, altánů až po nábytek, ploty a podlahy. (Nakavalo s.r.o., n.d.)

Tabulka 8: Nakavalo s.r.o. - Výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
Široký sortiment	Chybí informace o firmě
	Nepřehledné webové stránky
	Vysoká cena
	Nekompletní ceník

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Nejlevnější zahradní domek.cz

Jak vyplývá z názvu, společnost se prezentuje jako výrobce nejlevnějších zahradních domků, prodejních stánků, kadibudek, chlívů atp. Stavby jsou vyráběny z dřevěných palubových desek a zákazníci si je následně sami dle návodu sestaví. (Nejlevnější zahradní domek.cz, n.d.)

Tabulka 9: Nejlevnější zahradní domek.cz - Výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
6 závodů po celé Evropě	Omezená nabídka
Krátká doba dodání	Chybí reference
Nízké ceny	

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

SOTRA zahradni-domek.eu

Společnost Domky Sotra se specializuje na komplexní řešení chat se srubovou konstrukcí. Dalšími produkty v jejich nabídce jsou např.: zahradní domky nebo altány. (SOTRA zahradni-domek.eu, 2022)

Tabulka 10: SOTRA zahradní-domek.eu - Výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
Prodejna s vystavenými produkty	Chybí informace o firmě
Široký výběr variant	Chybí reference

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Z této analýzy vyplynuly převažující výhody a nevýhody, které se objevují u konkurenčních společností. Často se opakující výhodou byl široký sortiment produktů, který konkurenti nabízejí, a také jejich zkušenosti v tomto oboru. Převažujícími nevýhodami byly chybějící informace o firmě včetně referencí a také nekompletní a nepřehledné webové stránky.

4.2 Interní analýza

Druhou částí analýzy prostředí společnosti je interní analýza, která se zaměřuje především na faktory vznikající a působící přímo ve společnosti samotné, jež mohou být společností a jejími manažery řízeny a ovlivňovány. Vnitřní prostředí společnosti je tvořeno jejími zdroji a zároveň schopností disponibilní zdroje využívat. Cílem interní analýzy je identifikace zdrojů, schopností a strategické způsobilosti společnosti, které jsou nezbytné pro reakce na příležitosti. Výsledkem analýzy by tedy měla být specifikace silných stránek dané společnosti, které se mohou stát základem pro konkurenční výhodu, a také určení slabých stránek společnosti. Vybrané analýzy jsou přiblíženy a zpracovány v následujících kapitolách. Nejprve jsou popsány dvě analýzy vhodné pro celkovou analýzu interního prostředí, jedná se o analýzu hodnotového řetězce a analýzu zdrojů (VRIO analýza).

4.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce (anglicky Value Chains Analysis) slouží k vymezení strategických výhod a nevýhod všech činností, které se podílí na tvorbě konečného produktu. Mezi tyto činnosti řadíme všechny vnitřní aktivity, ale také vnější aktivity dodavatelů a dopravců. Hlavním přínosem analýzy hodnotového řetězce pro společnosti je lepší porozumění tomu, jaké distribuční kanály, cenové hladiny, odlišnosti výrobků nebo jaké uspořádání hodnotového řetězce pro ně bude nejvíce výhodné. V rámci samotné analýzy je možné využít tří metod, které se používají ke stanovení konkurenční výhody společnosti. (Mallya, 2007)

- **Vnitřní analýza nákladů**

Tato analýza se zaměřuje na zdroje ziskovosti, dále cílí na příbuzné náklady vznikající ve vnitřních procesech, které utvářejí hodnotu produktu.

- **Vnitřní analýza diferenciac**

Už dle názvu lze odvodit, že tato analýza vyhledává zdroje odlišení, a to opět v rámci vnitřních procesů utvářejících hodnotu produktu.

- **Vertikální analýza propojení, vazeb**

V rámci této analýzy je možné odhalit vazby a souvislosti mezi externími dodavateli a spotřebiteli, které mohou být následně využity k maximalizování hodnoty pro zákazníka a minimalizování nákladů.

Analýza hodnototvorného řetězce se tedy zaměřuje na hodnocení zdrojů spojených s jednotlivými činnostmi a porovnává je s vytvořenou hodnotou. Důležité jsou nejen zdroje jako takové, ale také jejich struktura a vazby mezi nimi. Analýza hodnotového řetězce může sloužit k identifikaci různých zdrojů nákladů, ohodnocení konkurentů, určení důležitosti aktivit, k identifikaci faktorů ovlivňujících náklady jednotlivých aktivit, znázornění tvorby hodnoty v rámci projektu, k optimalizaci vztahů mezi interními a externími činnostmi, odhalení procesů nepřidávajících hodnotu a k rozhodnutím, zda raději vyrábět nebo koupit. Hodnotový řetězec zachycuje celkovou hodnotu, je složen z řady činností, které tuto hodnotu vytvářejí, a z marže. Tyto činnosti lze rozdělit na činnosti primární, které se přímo týkají vytváření produktu nebo služby, a činnosti podpůrné. **Primární činnosti** je možné rozdělit následovně: vstupní logistika, provoz/výroba, výstupní logistika, marketing a odbyt, služby. **Podpůrné činnosti** rozlišujeme tyto: infrastruktura firmy, řízení lidských zdrojů, technologický vývoj, opatrování/zajišťování. (Mallya, 2007)

4.2.2 Analýza zdrojů – VRIO analýza

První z vybraných metod je VRIO analýza, jež se zaměřuje na analýzu zdrojů společnosti, které dělí do následujících čtyř skupin. Účinnost zdrojů je hodnocena podle čtyř kritérií, jejichž počáteční písmena tvoří název této metody. (Jakubíková, 2013)

Dělení zdrojů:

- **Fyzické** – technologické vybavení, výrobní plochy
- **Lidské** – sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí
- **Finanční** – disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita
- **Nehmotné** – know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu

Kritéria hodnocení zdrojů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020):

- **V – Value** (hodnota) – Jak jsou zdroje nákladné a jak snadno jsou získatelné na trhu (př. nájem, nákup, zapůjčení).
- **R – Rareness** (vzácnost) – Jak jsou zdroje vzácné popř. omezené.
- **I – Imitability** (napodobitelnost) – Jak je náročné zdroje napodobit.
- **O – Organization** (uspořádání) – Zda je uspořádání společnosti vhodné pro využití těchto zdrojů.

Hodnocení zdrojů vede k postupné identifikaci a specifikaci klíčových způsobilostí (anglicky Core Competencies), které slouží jako základ při tvorbě konkurenční výhody. Jako kritické aspekty pro tvorbu konkurenční výhody je možné vnímat rozvoj komunikace, výměnu informací a znalostí, které jsou úzce spojeny s unikátními znalostmi a dovednostmi lidského kapitálu společnosti. Konkurenční výhodou rozumíme, že zákazníkům poskytovaná hodnota je vyšší než u konkurence. Klíčové způsobilosti by měly být rozvíjeny v rámci strategie společnosti. V případě, že společnost reaguje na změny ve svém podnikatelském okolí, je možné na základě těchto klíčových způsobilostí vybudovat udržitelnou konkurenční výhodu a zároveň zvyšovat výkonnost společnosti i její tržní hodnotu. S tím souvisí také rozvojový potenciál, který lze definovat jako schopnost společnosti umocnit disponibilní zdroje a své kompetence k tvorbě hodnoty vedoucí k posílení konkurenční pozice a k růstu hodnoty společnosti. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020)

4.2.3 VRIO analýza společnosti

Po teoretickém shrnutí analýz jsem se rozhodla pro společnost prakticky zpracovat analýzu zdrojů z důvodu přehlednějšího dělení faktorů a kritérií jejich hodnocení. Dle využití VRIO analýzy byly zdroje rozděleny do čtyř skupin: fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Všechny zdroje umístěné do těchto skupin byly hodnoceny dle čtyř kritérií specifikovaných v předchozí kapitole. Pro uvedené zdroje byl zároveň stanoven konkurenční potenciál. Zdroje mohou být konkurenčně nevýhodné, neutrální, dočasně nebo trvale výhodné. Na základě výsledků této analýzy byla vytvořena následující tabulka 11, která přehledně zobrazuje vlastnosti, které zdroje společnosti splňují či nikoliv.

Tabulka 11: Výsledky VRIO analýzy společnosti

Zdroj	Typ zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Uspořádání	Konkurenční potenciál
Produktové portfolio	fyzický	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Technické vybavení	fyzický	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenčně neutrální
Pozemky a stavby	fyzický	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenčně neutrální
Zaměstnanci	lidský	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Vedení	lidský	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Finance	finanční	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenčně neutrální
Know-how	nehmotný	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Image	nehmotný	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Marketing	nehmotný	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenčně neutrální
Distribuce	nehmotný	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenčně neutrální

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Po vypracování a zhodnocení VRIO analýzy jsem dospěla k závěru, že hlavními zdroji společnosti jsou lidské zdroje, jak zaměstnanci tak i vedení společnosti Zewaho, a potom také její know-how a image. Tyto zdroje jsou v pozici trvalé konkurenční výhody, jsou hodnotné, vzácné, obtížně napodobitelné a v souladu s uspořádáním společnosti. Jako dočasná konkurenční výhoda se ukázalo portfolio produktů z důvodu jeho napodobitelnosti konkurencí. Zbylé zdroje připadly do kategorie konkurenčně neutrální, u všech byl dosažen výsledek, že jsou pro společnost hodnotné a uspořádání společnosti je připraveno na jejich využití, avšak jsou napodobitelné a nejsou vzácné, i tak jsou pro společnost nezbytné.

4.2.4 BCG matice

BCG matice neboli metoda s názvem Bostonská matice (anglicky Boston Consulting Group – BCG) rozděluje produkty dle stádia jejich vývoje do matice tak, aby bylo rozlišeno, zda mají velký potenciál nebo pouze vstřebávají zdroje společnosti. Vytvořená BCG matice přináší mj. pohled na portfolio trhů a výrobků společnosti a také směr pro vytvoření nových konkurenčních výhod. Díky této matici mohou být společnosti schopny identifikovat následující body. (Mallya, 2007)

- Významný nárůst prodeje a inkasa tržeb obvykle vedoucí ke snížení nákladů.
- Rostoucí poptávku po výrobku, lze vnímat jako ukázkou životaschopnosti a možnost prodloužení doby efektivního setrvání na trhu.
- Vyšší podíl na trhu obvykle souvisí s úsporami fixních nákladů.
- Dle tržního podílu společnosti lze určit její konkurenceschopnost.

Výrobky společnosti jsou v rámci BCG matice rozděleny do čtyř obchodních skupin: dojně krávy, hvězdy, otazníky, psi. Horizontální osu matice tvoří relativní podíl na trhu a na ose vertikální je zaznamenán očekávaný růst trhu. Pokud je relativní podíl na trhu vysoký, pro daný výrobek to znamená, že je lídrem ve svém sektoru. Obecná BCG matice je zobrazena na následujícím obrázku a jednotlivé sektory jsou popsány níže. (Mallya, 2007)

Obrázek 17: BCG matice

		Podíl na trhu	
		Vysoký	Nízký
Vývoj trhu	Růst	Hvězdy	Otazníky
	Pokles	Dojně krávy	Psi

(Zdroj: Vlastní zpracování, Mallya, 2007)

- **Dojné krávy**

Produkty, které jsou zařazeny do tohoto segmentu, přinášejí vysoké tržby, ale nenacházejí se na příliš perspektivním trhu, proto jsou předpoklady jejich budoucího růstu limitovány. Tyto výrobky mají zpravidla vysoký podíl na trhu, ale růst tohoto trhu je však nízký. Společnosti se nevyplatí do těchto produktů výrazně investovat. Dojné krávy by však měly zastávat velký podíl na trhu, aby byly jejich tržby větší než u konkurence. Tržby z dojných krav je možné využít jako investice do produktů s vysokým potenciálem avšak nedostatkem financí.

- **Hvězdy**

Tyto produkty stojí na samém vrcholu, nacházejí se na trhu s vysokým růstem, na kterém zaujímají významný podíl. Společnostem je doporučováno, aby tyto produkty v daném segmentu udrželi a pracovali na rozvíjení této pozice. Vysoký růst trhu vyžaduje i výrazný přísun finančních prostředků, který je odměněn následným prodejem přinášejícím společnostem vysoké tržby.

- **Otazníky**

Tyto produkty mají nízký podíl na rostoucím trhu a jsou spojovány s velkým rizikem. U těchto produktů se nabízejí dvě možnosti. Výrazné investice, které by vedly ke zlepšení tržní pozice, nebo rozhodnutí pro odchod z daného trhu.

- **Psi**

Psi stojí až na okraji, nepřináší výrazné zisky, ale také nespotebovávají mnoho finančních prostředků. Tyto výrobky zastávají slabou pozici na trhu s nízkým růstem. Pokud se výrobky nachází v tomto segmentu, je nasnadě uvažovat o stažení daného výrobku z trhu nebo dokonce z výroby.

4.2.5 BCG matice společnosti

Následující tabulka zachycuje BCG matici vytvořenou na základě údajů ze společnosti Zewaho a zpracovává tak informace o produktech společnosti a pravděpodobném vývoji jejich pozice na trhu. Níže vytvořená matice tedy zobrazuje prognózu rozmístění výrobků společnosti do jednotlivých obchodních skupin, kterého by bylo možné dle průzkumů a prognóz společnosti dosáhnout.

Tabulka 12: BCG matice společnosti

Hvězdy	Otazníky
<ul style="list-style-type: none">• Obytný dům• Chatka• Garáž	<ul style="list-style-type: none">• Zastávka• Sauna• Jurta
Dojné krávy	Psi
<ul style="list-style-type: none">• Dětský domek• Psí kotec/bouda	<ul style="list-style-type: none">• Zahradní domek

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

4.3 SWOT analýza

Další z vybraných metod je SWOT analýza, která se zaměřuje na faktory vnitřního i vnějšího okolí dané společnosti, ty rozděluje do čtyř kategorií. Název této metody je akronym vytvořené z počátečních písmen těchto kategorií. (Dvořáček, 2012)

- **S – Strengths** (silné stránky) – vnitřní okolí
Obecně do této skupiny můžeme zařadit úspěchy, kterých společnost dosahuje, dále také činnosti, ve kterých společnost vyniká oproti konkurenci. Za pomoci těchto silných stránek společnost získává převahu nad konkurencí. Mezi silné stránky můžeme řadit mj. dobré obchodní vztahy, inovace v oblasti technologie nebo efektivní řízení podniku.
- **W – Weaknesses** (slabé stránky) – vnitřní okolí
Slabé stránky jsou v podstatě opak silných, jedná se o oblasti a aktivity, ve kterých společnost nedosahuje takového úspěchu jako její konkurenti.
- **O – Opportunities** (příležitosti) – vnější okolí
Příležitosti se týkají vnějšího okolí společnosti a jde v první řadě o podmínky, které jsou příznivé pro dané podnikání. Pozitivní vliv na společnost mohou mít např. změny v legislativě či objevení nových technologií.
- **T – Threats** (hrozby) – vnější okolí
Podmínky vnějšího okolí, které jsou pro danou společnost nepříznivé, pojmenováváme v rámci této analýzy jako hrozby. Ty mohou mít negativní dopad na společnost a její aktivity. Může se jednat o snížení počtu zákazníků, pro společnost nepříznivé změny zákonů či vstup nových konkurentů na trh.

Dle tohoto rozdělení je možné vytvořit tzv. SWOT matici, která zachycuje relevantní faktory vnějšího i vnitřního okolí. Obecná verze této matice je na následujícím obrázku.

Obrázek 18: SWOT matice

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ (organizace)	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější původ (prostředí)	Příležitosti	Hrozby

(Zdroj: vlastní zpracování, Jakubíková, 2013)

Díky SWOT analýze je možné snáze určit pozici dané společnosti na trhu v porovnání s konkurencí. Analýza tak slouží jako nástroj vedoucí ke zdokonalování a rozvoji silných stránek společnosti.

4.3.1 SWOT analýza společnosti

Následující tabulka 13 zachycuje SWOT matici vytvořenou na základě údajů ze společnosti Zewaho a zpracovává tak informace o společnosti jako takové a také o podnikatelském prostředí, ve kterém se právě nachází. Faktory uvedené v matici vyplývají z výsledných hodnot analýz externího a interního prostředí, jsou seřazeny dle významnosti od nejvýznamnějších po ty nejméně významné.

Tabulka 13: SWOT matice společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Kvalita a rychlost provedení (S1)• Unikátní produkt (S2)• Cenová dostupnost (S3)• Know-how (S4)• Kreativita a umění motivace (S5)	<ul style="list-style-type: none">• Nízké povědomí o společnosti (W1)• Omezené výrobní kapacity (W2)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Spolupráce s novými dodavateli (O1)• Rozšiřování základny zákazníků (O2)• Vzrůstající poptávka po produktech (O3)• Celosvětová snaha snižování odpadů (O4)	<ul style="list-style-type: none">• Recese světové ekonomiky (T1)• Zvyšování cen energií a materiálů (T2)• Ohrožení ze strany dodavatelů (T3)• Pokles poptávky (T4)• Vstup nové konkurence na trh (T5)

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Bylo identifikováno 5 silných stránek společnosti Zewaho. Nejvýznamnější z nich, kvalita a rychlost provedení (S1), je vnímána jako konkurenční výhoda společnosti. Zároveň nabízí společnost unikátní produkt (S2), který je cenově dostupný (S3). Technologie výroby produktů je dána britským projektem, know-how společnosti však spočívá v designu, kombinacích modulů a marketingu.

Slabými stránkami jsou nízké povědomí o společnosti (W1) a omezené výrobní kapacity (W2). První z identifikovaných slabostí je spojena s tím, že společnost aktuálně stojí na svém začátku. Omezené výrobní kapacity se mohou stát problémem později, kdy nebude možné realizovat větší množství zakázek. Je pravděpodobné, že mimo již zmíněné slabé stránky, se v průběhu fungování společnost objeví další, které zatím není možné identifikovat.

Hlavní příležitosti, které by společnost mohla využít, jsou spolupráce s novými dodavateli a rozšiřování základny zákazníků. Zaměření společnosti na využití těchto příležitostí je klíčové pro její vzestup a další vývoj. Další identifikovanou příležitostí je vzrůstající poptávka po produktech. V důsledku rostoucí porodnosti by mohl stoupat zájem o dětské domky a také boudy pro psy. Celosvětová snaha o snižování odpadů (O4) by mohla být snadno využitelnou příležitostí díky udržitelné výrobě a povaze nabízených produktů.

Recese světové ekonomiky (T1) byla shledána nejvýznamnější hrozbou. Ta zároveň se zvyšováním cen energií a materiálů, růstem inflace a dalších ekonomických faktorů působí na rozvoj společností nepříznivě. V důsledku těchto změn může ohrožení ze strany dodavatelů nabývat na významnosti. Další z identifikovaných hrozeb je pokles poptávky, který souvisí s klesající kupní silou obyvatelstva a zpomaleným růstem ekonomiky. Jako nejméně významná hrozba je vnímán vstup nové konkurence na trh (T5).

Z výsledků provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost má relativně vysoké množství silných stránek. Toto zjištění vede k závěru, že společnost by po vstupu na trh mohla být úspěšná.

4.3.2 TOWS matice

Tato metoda se zaměřuje na rozbor strategické situace, vzájemný vliv externích faktorů (příležitosti a hrozby) a interních faktorů (silných a slabých stránek). TOWS matice je odvozena ze SWOT analýzy a slouží k rozboru a určení jednotlivých strategií. Na základě vytvoření TOWS matice lze vyvodit čtyři základní typy strategie, které je možné vidět i na obrázku 18 níže. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020)

Obrázek 19: TOWS matice

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (SO) Využít S na identifikované O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup – Mini – Maxi <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (ST) Využít S a vyhnout se T. Maxi – Mini <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Mini – Mini <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

(Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 319)

- **Maxi-Maxi strategie** – strategie využití silných stránek společnosti a také příležitostí za účelem získání výhody, zároveň jsou respektovány vlivy slabých stránek a ošetřeny hrozby

Aktivity spojené s touto strategií:

- Použití cizího kapitálu pro růst společnosti (aktiva, tržby)
- Uplatnění výsledků technického rozvoje u výrobků pro segmenty na nových trzích
- Likvidace konkurence, zabránění vstupu nových konkurentů na trh
- Zavedení ukazatele EVA a využití pro další zlepšování produktivity a rentability

- **Mini-Maxi strategie** – strategie zaměřující se na slabé stránky a jejich překonání s využitím příležitostí

Situace vhodné k realizaci této strategie:

- Usilování o zvýšení objemu tržeb v rámci nových tržních segmentů
- Přijmutí krátkodobého úvěru za účelem překonání problému s likviditou (možné následně realizovat rozšiřující investici)
- Využívání nových principů (plánování, řízení kvality, atp.)

- **Maxi-Mini strategie** – strategie využití silných stránek společnosti za účelem minimalizace hrozeb, vhodné nastavení této strategie může být stejně účinné jako strategie Maxi-Maxi a může vést k finálnímu posílení konkurenční pozice společnosti

Aktivity spojené s touto strategií:

- Eliminace kurzových ztrát na tržbách v cizí měně pomocí snižování provozních nákladů (zvyšování produktivity)
 - Eliminace výpadků v objemu tržeb pomocí snižování provozních nákladů
 - Hrazení nutných investic do ekologických projektů z vlastního kapitálu (z kumulovaného zisku)
 - Posouzení možného zvýšení kapacity výroby za pomoci efektivního outsourcingu
- **Mini-Mini strategie** – strategie defenzivní, minimalizace slabých stránek a vyhýbání se hrozbám, často zahrnuje také návrh na likvidaci, v případě nejisté a riskantní pozice společnosti

Aktivity spojené s touto strategií:

- Snižování objemu výroby, zvýšení kvality subdodávek převzetím jejich výroby
- Příjem krizového řízení plnění plánu, provedení nezbytných operativních změn plánu, redefinování cílů
- Udržení stávajících cen produktů sledování a řízením kvality
- Hledání strategických partnerů pro překonání kritické situace

4.3.3 TOWS matice společnosti

Na základě výsledků vytvořené SWOT analýzy byla vyplněna data do následující TOWS matice, která zachycuje vzájemné postavení příležitostí a hrozeb vůči silným a slabým stránkám společnosti. Aby bylo možné dojít k závěrečnému vyhodnocení výsledků a volbě optimální strategie, je potřeba nejprve využít metodu tzv. křížové matice, která se používá k vyhodnocení výsledků SWOT analýzy a je základem pro výběr vhodné strategie.

Postup, jak křížovou matici vytvořit je dle Vágnera (2016) následující:

„Proveří se vliv každé jednotlivé silné stránky a slabé stránky na možnost využití každé příležitosti a potažmo každé hrozby. Pokud konkrétní silná stránka posiluje šanci na využití konkrétní příležitosti – do příslušné „buňky“ se uvede znaménko „+“, resp. posiluje šanci na zmírnění konkrétní hrozby – do příslušné „buňky“ se uvede rovněž znaménko „+“. Pokud konkrétní slabá stránka komplikuje využití konkrétní příležitosti – do příslušné „buňky“ se uvede znaménko „-“, resp. snižuje šanci na zmírnění konkrétní hrozby – do příslušné „buňky“ se rovněž uvede znaménko „-“. Pokud jsou vztahy mezi konkrétními příležitostmi, resp. hrozbami a konkrétními silnými stránkami, resp. slabými stránkami indiferentní, „buňky“ se nechají prázdné!“ (Vágner, 2016, s. 38)

Tabulka 14: Křížová matice

		Silné stránky					Slabé stránky		Σ	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2		
Příležitosti	O1	+	+		+	+	-		3	1.
	O2	+	+	+			-	-	1	3.-4.
	O3	+	+	+			-	-	1	3.-4.
	O4		+		+				2	2.
Hrozby	T1								0	1.-2.
	T2								0	1.-2.
	T3				+	+			2	3.-4.
	T4	+	+	+		+	-	-	2	3.-4.
	T5		+	+	+				3	5.
Σ		4	6	4	4	3	-4	-3		
Pořadí		2.-4.	1.	2.-4.	2.-4.	5.	1.	2.		

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Z vytvořené křížové matice vyplývá, že mezi významná pozitiva společnosti je možné zařadit především unikátní produkt (S2), který výrazně přispívá k využití identifikovaných příležitostí. Pozitivem je také kvalita a rychlost provedení (S1), která může přitahovat nové zákazníky a také způsobit navýšení poptávky po produktech. Dalšími klady jsou např. také vlastní know-how (S4) a cenová dostupnost produktů (S3).

Nejvíce limitující slabou stránkou se ukázalo nízké povědomí o společnosti (W1), které by bylo možné vyřešit efektivními marketingovými tahy a cílenou reklamou. Poměrně výrazný vliv má také omezená výrobní kapacita (W2), která by mohla způsobovat problémy především při výrazném navýšení poptávky. Tuto slabinu je možné vyřešit pronájemem či koupí nových výrobních prostor nebo přijetím dalších zaměstnanců do výroby.

Jako nejzásadnější hrozby se ukázaly recese světové ekonomiky (T1) a zvyšování cen energií a materiálů (T2), ty bohužel není možné zmírnit ani eliminovat. Výrazné hrozby, které je však možné za pomoci silných stránek zmírnit, jsou ohrožení ze strany dodavatelů (T3) a pokles poptávky (T4).

Velkým přínosem pro společnost je spolupráce s novými dodavateli (O1), která souvisí také s dalšími příležitostmi, a to s vzrůstající poptávkou po produktech (O3) a s rozšiřováním základny zákazníků (O2). Díky unikátnímu produktu je možné využít také celosvětové snahy o snižování odpadů (O4), a cílit tak na udržitelnost výroby i produktů.

Tabulka 15: TOWS matice společnosti

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Strategie Maxi-Maxi Výsledek křížové matice: 12 b.	Strategie Mini-Maxi Výsledek křížové matice: -5 b.
Hrozby	Strategie Maxi-Mini Výsledek křížové matice: 9 b.	Strategie Mini-Mini Výsledek křížové matice: -2 b.

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Z vytvořené matice je dle bodového ohodnocení patrné, že jako nejvhodnější strategie se jeví strategie Maxi-Maxi popř. strategie Maxi-Mini. Je nutné zmínit, že vypovídací hodnota výsledků je limitována nestejným počtem vstupujících silných a slabých stránek společnosti, hrozeb a příležitostí. V ideálním případě by měly být všechny kvadranty stejně početné.

Maxi-Maxi strategie

Nejvyšší kladné hodnocení, tedy celkový součet 12 bodů, bylo připsáno Maxi-Maxi strategii. Pro společnost to znamená, že by v jejím případě bylo ideálním řešením zvolit ofenzivní přístup a zaměřit se na maximalizaci silných stránek a efektivní využití identifikovaných příležitostí. Za pomoci jednotlivých silných stránek je možné využít všech identifikovaných příležitostí. Unikátní produkt (S2) a vlastní know-how (S4) zajišťují, že produkt i postup výroby bude mířit k udržitelnosti a plnit celosvětové snahy o snižování odpadů (O4). Tyto silné stránky společně s cenovou dostupností produktů (S3) a vysokou kvalitou jejich provedení (S1) povedou k rozšiřování základny zákazníků (O2) a tedy také k růstu poptávky po produktech (O3). Splnění těchto kroků povede k postupné eliminaci, slabé stránky, nízkého povědomí o společnosti (W1).

Maxi-Mini strategie

Možnou alternativní strategií se dle výsledků stala Maxi-Mini strategie, které dle provedených analýz připadl celkový počet 9 bodů. Tato strategie je zaměřená na využívání silných stránek společnost s cílem minimalizovat popř. eliminovat hrozby. Nejlépe by bylo možné minimalizovat hrozby poklesu poptávky (T4) a vstupu nové konkurence na trh (T5), a to především díky vlastnostem produktů, jako je cena, kvalita, ale také unikátní způsob provedení. Částečně zmírnit by bylo možné také hrozbu ohrožení ze strany dodavatelů (T3) za pomoci kreativity a umění motivace (S5) a také vlastního know-how (S4).

5 STRATEGICKÉ CÍLE

Neoddělitelnou součástí strategie je i stanovení strategických cílů, které se dále rozpadají na cíle krátkodobé. K naplnění cílů vedou strategické scénáře, tedy stanovený sled kroků a činností všech oddělení společnosti, které jsou stanoveny s vědomím, že nejsou známy všechny budoucí podmínky a souvislosti. Všechny tyto aktivity standardně shrnuje strategický plán. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Strategické cíle by měly být stanoveny v souladu s metodou SMART, popř. SMARTER, kdy název této metody je akronym složené z počátečních písmen vlastností, které by cíle měly splňovat. Ty jsou shrnuty v následujících bodech. (Dedouchová, 2001 ; Havlíčková, 2015)

- **S – Specific** (konkrétní) – všechny cíle by měly být konkrétní, srozumitelné a jasně definované
- **M – Measurable** (měřitelný) – důležitá vlastnost, díky které je možné určit, zda byl daný cíl splněn či nikoliv
- **A – Acceptable** (akceptovatelný) – cíle by měly být z pohledu jejich realizátorů akceptovatelné
- **R – Realistic** (reálný) – všechny cíle by měly být stanoveny tak, aby bylo možné jich dosáhnout
- **T – Timed** (termínovaný) – je třeba určit mezní termín, do kdy má být daného cíle dosaženo
- **E – Evaluate** (hodnocený) – doplňující bod zahrnující možnosti průběžných kontrol plnění cíle
- **R – Rewarding** (hodnotný) – doplňující bod zaměřený na zvážení hodnoty a přínosu daného cíle pro společnost

Mimo zahrnutí výše uvedeného seznamu vlastností je vhodné u jednotlivých cílů určit jejich prioritu, a to na základě strategie, kterou si společnost stanovila. Dle těchto stanovených priorit je možné následně cíle seřadit a určit, v jakém pořadí budou plněny vyjma cílů, které jsou plněny paralelně. (Bartes, 2011)

5.1 Strategické cíle společnosti

Strategické cíle společnosti Zewaho byly definovány v souladu s její misí a vizí. Hlavním cílem společnosti je růst tržeb, výsledku hospodaření včetně zvýšení povědomí o společnosti. Následující cíle jsou plánovány v časovém horizontu tří let (2023-2025), vzhledem k plánovanému založení společnosti v průběhu roku 2022.

Strategické cíle společnosti:

- Realizace 150 zakázek do roku 2025
- Zvýšení povědomí o společnosti reklamou na sociálních sítích s cílem získat do roku 2025 přes 10 000 sledujících na instagramu a přes 1 000 fanoušků na facebooku
- Do roku 2025 získat minimálně jednoho partnera pro dlouhodobou spolupráci (3-5 let)

5.2 Krátkodobé cíle společnosti

V této kapitole jsou blíže zpracovány strategické cíle a jsou rozděleny do dílčích cílů pro jednotlivé roky plánu.

Krátkodobé cíle rok 2023

- Realizace 40 zakázek
- Získání 2 000 sledujících na instagramu a 300 na facebooku
- Vytvoření seznamu potenciálních partnerů pro dlouhodobou spolupráci

Krátkodobé cíle rok 2024

- Realizace 50 zakázek
- Získání 3 500 sledujících na instagramu a 350 na facebooku
- Oslovení potenciální partnerů ohledně dlouhodobé spolupráce

Krátkodobé cíle rok 2025

- Realizace 60 zakázek
- Získání 4 500 sledujících na instagramu a 350 na facebooku
- Uzavření dlouhodobé spolupráce s minimálně jedním partnerem

5.2.1 Klíčové indikátory výkonnosti

V předcházející kapitole byly stanoveny krátkodobé cíle, které povedou k dosažení cílů strategických. Klíčové indikátory výkonnosti (KPI) sledují míru naplnění výše stanovených krátkodobých cílů. Pro první rok podnikání jsou ke stanoveným cílům přiřazeny tyto informace: měřítko určující jejich plnění, počáteční a cílový stav. Stanovené KPI a hodnoty pro jednotlivé cíle jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 16: KPI pro rok 2023

Krátkodobý cíl	KPI	Počáteční stav	Cílový stav
Realizace zakázek	Počet realizovaných zakázek	0	40
Získání sledujících na instagramu a na facebooku	Počet sledujících na sociálních sítích	IG - 7 FB - 0	IG - 2 000 FB - 300
Vytvoření seznamu potenciálních partnerů pro dlouhodobou spolupráci	Seznam vytvořen Ano/Ne	NE	ANO

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

5.2.2 Akční plán

Tato kapitola obsahuje tabulku s detailně rozpracovaným akčním plánem pro cíle, které byly stanoveny pro první rok podnikání. Cíle jsou omezené od 1. 1. do 31. 12. roku 2023 a u všech jsou stanoveny strategie k jejich dosažení. Klíčové indikátory výkonnosti (KPI) pochází z tabulky výše. V tabulkách je také uveden i rozpočet nákladů na jednotlivé aktivity.

Pro plnění prvního cíle, realizace 40 zakázek, byla zvolena strategie zvýšení povědomí o společnosti, která povede ke zvýšení počtu objednávek. Dalším krokem by také bylo získání recenzí a referencí od zákazníků, protože tyto informace mají velkou váhu při rozhodování zákazníků potenciálních. Do rozpočtu nákladů tohoto cíle se tedy promítají náklady na reklamu na sociálních sítích (ty jsou započteny pouze u druhého cíle). Dále se jedná o náklady na vytvoření billboardu na 3 měsíce a mzdy zaměstnance, který vypracuje dotazník pro zákazníky a následně bude data zpracovávat, zároveň bude jeho hlavní činností spravovat sociální síť. Úkoly týkající se recenzí budou tvořit přibližně 5% náplně jeho práce, proto jsou náklady na jeho mzdy započteny u druhého cíle.

Druhým cílem, který je úzce spojený s cílem prvním, je získání daného počtu sledujících na vybraných sociálních sítích. Pro dosažení tohoto cíle by společnost chtěla využít placené reklamy na facebooku. O nárůst sledujících by se měl postarat již výše zmíněný zaměstnanec, jeho prací bude sdílení kvalitního obsahu, přidávání zajímavých příspěvků a prosídlení příspěvků do relevantních skupin s potenciálními zákazníky. Do rozpočtu nákladů se promítají náklady na reklamu na sociálních sítích a náklady na mzdy pověřeného pracovníka.

Třetí cíl je spíše dlouhodobějšího rázu, ale sestává z několika důležitých kroků vedoucích k jeho naplnění. Jedná se o strategický cíl získání partnera pro dlouhodobou spolupráci. Prvním krokem k jeho naplnění je vytvoření seznamu potencionálních partnerů, kteří by mohli být vhodní pro dlouhodobou spolupráci. Tento seznam může být využit nejen při získání prvního partnera, ale také těch dalších. Strategií k dosažení tohoto cíle je analýza trhu a výběr vhodných kempů, táborů, golfových klubů atp., které by se mohly stát partnery společnosti. Náklady spojené s tímto cílem jsou náklady na mzdy zaměstnance, který bude tímto úkolem pověřen. Pravděpodobně se bude jednat o stejného zaměstnance, který bude mít na starosti i reklamu a sociální síť. Tento úkol však bude hodnocen v rámci plnění cílů zaměstnanců, a tak se v případě uvedených nákladů jedná pouze o roční bonus zmíněného zaměstnance.

Tabulka 17: Akční plán pro rok 2023

Strategický cíl	Krátkodobý cíl	Termín	Strategie k dosažení cílů	KPI	Rozpočet nákladů
Realizace 150 zakázek do roku 2025	Realizace 300 zakázek	1. 1. – 31. 12. 2022	Zvýšení povědomí o společnosti reklamou na sociálních sítích, billboard, získání recenzí a referencí od zákazníků	Počet realizovaných zakázek	Náklady na reklamu: 15 000 Kč
Do roku 2025 získat 10 000 sledujících na instagramu a 1 000 na facebooku	Získání 2 000 sledujících na instagramu a 300 na facebooku		Placená reklama, pravidelné sdílení příspěvků v relevantních skupinách	Počet sledujících na sociálních sítích	Náklady na reklamu: 10 000 Kč Náklady na mzdy: 300 000 Kč
Do roku 2025 získat minimálně jednoho partnera pro dlouhodobou spolupráci	Vytvoření seznamu potenciálních partnerů pro dlouhodobou spolupráci		Průzkum trhu, výběr vhodných kempů, golfových klubů, atp.	Seznam vytvořen Ano/Ne	Náklady na mzdy: 28 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

6 STRATEGIE

Existuje několik pohledů na strategii a její definování. Tradiční definice vnímá strategii jako dokument obsahující dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých akcí a rozmístění zdrojů. Z pohledu moderní definice je strategie označována jako připravenost na budoucnost a obsahuje opět dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých strategických akcí a rozmístění zdrojů tak, aby strategie odpovídala potřebám společnosti, možným změnám zdrojů a byla schopná reagovat na změny v okolí. Obecně lze říci, že strategie je jasně definovaný proces popisující aktuální stav společnosti a způsob dosažení stanovených strategických cílů. Strategie udává dlouhodobý směr firmy na cestě k realizaci její mise a vize. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

Podle Dedouchové (2001) by úspěšná strategie měla splňovat následující podmínky:

- orientace do budoucnosti
- využití konkurenční výhody firmy a jejích silných stránek
- být konzistentní s probíhajícími trendy v okolí firmy
- zohlednění firemní kultury

6.1 Ansoffova matice

Ansoffova matice je úzce spojena se strategií růstu. Tuto strategii většinou používají společnosti, jejichž výrobky či trhy, na kterých působí, se aktuálně nacházejí na začátku životního cyklu nebo před fází zralosti. Tento typ strategie obvykle vyžaduje vyšší investice a je spojen i vyšším rizikem, proto může z krátkodobého hlediska působit méně efektivně. Cílem však není, aby se společnost soustředila pouze na zvýšení svého podílu na daném trhu. Je třeba klást důraz také na hledání alternativních strategií a analýzy vztahů dané společnosti s jejími zákazníky a nabídkami. Tyto alternativy obsahuje právě Ansoffova matice, která zahrnuje čtyři alternativy dle orientace společnosti na daný trh a výrobek. Zobrazení Ansoffovy matice a specifikace jednotlivých alternativ jsou uvedeny na obrázku 20 na následující straně. (Mallya, 2007)

Obrázek 20: Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

(Zdroj: vlastní zpracování, Mallya, 2007)

Členění alternativních strategií dle Mallyi (2007):

Tržní penetrace

První z alternativních strategií je tržní penetrace, kde se jedná o zvýšení prodeje existujícího produktu na existujícím trhu. Vzhledem k tomu, že jde o stejný produkt na stejném trhu nabízený stejným zákazníkům, nabízí tato alternativa společnosti nízkou míru rizika a jedná se tedy o bezpečnou variantu. Navýšení tržeb je možné dosáhnout např. zvýšením výdajů na podporu prodeje, opětovným umístěním značky. Je třeba se zaměřit na aktivity, jako jsou reklama, přidaná hodnota produktu, snížení ceny či diferenciacce.

Rozvoj produktu

Strategie s vyšší mírou rizika je rozvoj produktu, popř. služby, se kterým se vážou výraznější výdaje spojené se vstupy. Tato alternativa se věnuje zavedení nového produktu na již existující trh za účelem nahrazení výrobku současného. Strategie je vhodná pro společnosti, které jsou v předstihu oproti konkurenci a mohou poskytnout udržitelné výhody přinášející produktu výjimečnost, odlišnost či zvláštnost pro zákazníky. Současně nabízené produkty a služby jsou buď inovovány, nebo zcela nahrazeny. Tato alternativní strategie vyžaduje vysoké výdaje spojené s vývojem a výzkumem, protože životní cyklus těchto produktů je poměrně krátký.

Rozvoj trhu

Alternativní strategie rozvoj trhu s sebou nese nízkou míru rizika a zaměřuje se na zavedení existujícího produktu na nový trh. Může se jednat o export produktů nebo jejich prodej v nových regionech. Tato alternativa je především pro společnosti, které se snaží najít nové uživatele pro své současné produkty. Důvody pro tuto alternativu mohou být následující:

- přejít na nové produkty je pro společnost složité
- spojení této strategie se strategií rozvoje produktu
- vyčerpanost existujících trhů nebo tržních segmentů
- právní omezení daného trhu

Diverzifikace

Čtvrtou možnou alternativní strategií na rostoucím trhu je strategie diverzifikace, která se věnuje rozvoji nad rámec existujících trhů a produktů, ale i přes to zůstává ve stávajících oblastech a sektorech. Nabízí se tak možné zvýšení zisku díky úsporám z ekonomického rozsahu nebo díky výměně znalostí či zdrojů mezi jednotkami společnosti. Dosažení návratnosti investic je docíleno díky vysokým ziskům, snížení nákladů nebo poklesu investic. Samotná diverzifikace se může týkat několika oblastí:

- Věda, výzkum a vývoj produktu – společnost může mít přímo specializované oddělení
- Značka produktu – silná značka může výrazně pomoci při vytvoření zkušební poptávky
- Výměna znalostí a zdrojů – výměna nebo společné užívání znalostí a zdrojů mezi jednotkami
- Znalosti trhu – účelem je získat či předat znalosti v oblasti marketingu v určitém trhu
- Dosažení úspor z ekonomického rozsahu – možnosti dosažení úspor z ekonomického rozsahu, nabízí se i varianta sdílení nákladů na podporu prodeje, program testování trhu, skladování a logistiku malé společnosti s jinou malou společností

- Servis – pro malé společnosti je relativně snadné proniknout s novým produktem na trh, servis nabývá na důležitosti s dospíváním trhu
- Využití nadbytečné kapacity – alternativní možnosti využití identifikovaných a volných či nadbytečných zdrojů

6.2 Generické strategie dle Portera

Pro určení podnikové strategie je stěžejním krokem stanovení základního směru, který povede k naplnění jednotlivých strategických cílů. Účinným nástrojem může být model generických konkurenčních strategií dle Portera, který rozlišuje dva základní a dva doplňkové typy strategie. Mezi základní typy konkurenčních strategií řadíme nákladovou strategii (anglicky Cost leadership) a strategii diferenciací (anglicky Differentiation). V rámci obou těchto strategií je možné se zaměřit na široký, popř. úzký segment trhu. Tyto čtyři varianty jsou zobrazeny i na následujícím obrázku. (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013)

Obrázek 21: Generické strategie dle Portera

TARGET (CÍL)	široký	COST LEADERSHIP	DIFFERENTIATION
	úzký	COST FOCUS	DIFFERENTIATION FOCUS
		náklady	diferencované výrobky
		FOCUS (ZAMĚŘENÍ)	

(Zdroj: E-learningový portál strategického řízení, n.d.)

Nákladová strategie

Tato základní strategie se zaměřuje především na snížení výrobních a distribučních nákladů, aby mohla společnost nabízet své výrobky za nízkou cenu a díky tomu získat větší podíl na trhu. Výhodami této strategie jsou: obslužení širokého tržního segmentu, úspory z rozsahu, stabilita, odolnost vůči substitutům a vstupu nové konkurence na trh. Rizika spojená s touto strategií mohou být např.: neschopnost uspokojovat specifické požadavky zákazníků, relativně snadné kopírování konkurencí, náhlé změny technologií, zájem zákazníků o vyšší kvalitu.

Strategie diferenciacie

U strategie diferenciacie, označované také jako strategie odlišnosti, je kladen důraz především na specifický charakter produktů a služeb. Společnost tedy nabízí vyšší kvalitu za vyšší cenu. Výhody této strategie mohou být mj. vysoká kvalita, vysoká úroveň doplňkových služeb, uspokojení specifických požadavků zákazníků, konkurencí těžko napodobitelné. Rizika této strategie mohou být nedostatečně velká poptávka, zájem zákazníků o levnější produkty, vyšší náklady na rozvoj výrobků.

Cíl

Cíl (anglicky Target) společnosti může být široký (anglicky Broad target) či úzký (anglicky Focus). Tzv. široký cíl může být široký segment trhu, ale také široká skupina zákazníků nebo široký rozsah výrobků. Oproti tomu úzký cíl zahrnuje mimo úzký segment trhu také omezený trh, úzkou skupinu zákazníků nebo úzký rozsah výrobků.

Společnost si může vybrat pouze jednu z těchto čtyř konkurenčních strategií nebo jejich kombinaci, kdy si určí svou hlavní strategii a k tomu strategii alternativní. V některých odvětvích je dokonce kombinace strategií přímo vyžadována, protože je kladen důraz, jak na vysoce kvalitní technické zpracování, tak na nízkou cenu.

6.3 Strategie společnosti

Na základě výše popsaných analýz byl v souladu s misí a vizí společnosti stanoven vhodný strategický směr pro společnost Zewaho s.r.o., která se připravuje, že v blízké budoucnosti vstoupí na trh. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou společnost, bude zajisté vhodná strategie růstu, kdy dle Ansoffovy matice by bylo možné zaměřit se na dvě alternativy. Z počátku své činnosti by se měla společnost v první řadě soustředit na rozvoj produktu, protože tato alternativa se zaměřuje na zavedení nového produktu na již existující trh, které by vedlo k nahrazení výrobků současných. Druhou alternativou je diverzifikace, a to např. v oblasti výzkumu a vývoje, využití nadbytečných zdrojů či výměny znalostí.

Dle druhé výše popsané metody, tedy dle Porterových generických strategií, se nabízí kombinace nákladové strategie se strategií diferenciací, a to především na úzkém tržním segmentu. Díky relativně nízkým nákladům na materiál a výrobu může společnost nabízet své produkty za v porovnání s konkurencí nízké ceny. Zároveň by chtěla společnost cílit na kvalitní technické provedení a nadčasový design, který by oslovil i náročnější zákazníky.

Za dlouhodobou strategii či trvalé strategické cíle společnosti je možné určit získání a postupné zvyšování tržního podílu, také budování image společnosti a dobrého jména. Dále by se společnost zaměřila na postupné rozšiřování a zkvalitňování nabízeného sortimentu, plnění společností stanovených obchodních cílů a dosažení rovnoměrného ekonomického růstu společnosti.

V kratším časovém horizontu by mělo dojít k celkové stabilizaci společnosti z pohledu financí, portfolia produktů nabízených na trhu a také spolehlivě funkčního interního chodu společnosti. V blízké budoucnosti by měla být vybudována také firemní kultura a základna spokojených zákazníků.

7 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Autoři Veber a Srpová (2012) definují podnikatelský plán jako písemný dokument, který zpracovává podnikatel a popisuje všechny relevantní vnější i vnitřní faktory spojené se zahájením podnikatelské činnosti, popř. s fungováním už existující společnosti. Podnikatelský plán slouží jako odpověď na důležité otázky jako: *kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme*, a tím pomáhá konkretizovat budoucí podnikatelské záměry.

Podnikatelský plán vyžaduje také jistou přípravu, která sestává mj. ze sběru informací, formální úpravy textu a také určení skutečného cíle podnikání a hlavních konkurenčních výhod společnosti.

Dle autorů Fotra, Součka, Vacíka a Špačka (2017) jsou v podnikatelském plánu rozpracovávány výstupy ze strategického plánu do krátkodobých priorit, kterým jsou přiřazeny zdroje a také limity. Podnikatelský plán lze následně rozpracovat do dílčích realizačních operativních plánů, které se již zaměřují na přímé plnění cílů podnikatelského plánu v reálném čase.

Autoři Fotr a Souček (2005) rozlišují podnikatelský plán a záměr, ty lze často považovat za synonyma. Z jejich pohledu je podnikatelský plán chápán jako komplexní celofiremní dokument, který charakterizuje všechny oblasti firmy a jejich vývoj. Ten se vypracovává ve spojení s realizací vybraného projektu, proto je specifikováno, že podnikatelský záměr cílí na realizaci souboru těchto projektů, které společnost plánuje.

7.1 Funkce podnikatelského plánu

Hlavní funkcí podnikatelského plánu je především jeho interní využití ve společnosti, ale využíván je i externími subjekty. Tyto dvě funkce jsou blíže popsány níže. Mimo již zmíněné se nabízí využití podnikatelského plánu i jako nástroje kontroly pro porovnání plánovaných cílů a hodnot s těmi reálně dosaženými. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Interní využití

Podnikatelský plán je využíván společnostmi především při jejich zakládání, nebo při očekávání významné změny, které by mohly ovlivnit její chod. Významnou změny jsou např. velké investice, sloučení společnosti s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení společnosti na více částí, vstup společnosti do strategické aliance, také odprodej či uzavření neefektivních provozů společnosti. Pro společnost plní podnikatelský plán funkci plánovacího nástroje, jako podklad pro proces rozhodování nebo nástroj kontroly. V některých společnostech dávají podnikatelé část podnikatelského plánu nebo stručný výtah z něj k dispozici svým zaměstnancům za účelem seznámit je se základními cíli společnosti a také pro posílení identity pracovníků s firmou. Podnikatelský plán může mít pro společnost mnoho přínosů, jako např. zisk užitečných poznatků z provedených analýz (analýza vnějšího a vnitřního okolí společnosti), přehled záměrů ve vývoji společnosti (předpoklady a rizika), predikce vývoje finančních toků, včasné odhalení slabin a rizik, informování zaměstnanců o budoucích záměrech společnosti a budování podnikové kultury.

Externí využití

Externí využití podnikového plánu, neboli jeho využití externími subjekty, pomáhá v rámci analýzy schopností společnosti s realizací náročnějších investičních programů a také posuzuje připravenost společnosti ucházet se o podnikatelskou podporu. Podnikatelský plán tedy slouží jako nástroj pro přesvědčení investorů (poskytovatelů kapitálu) o výhodách projektu, pro který se společnost snaží získat kapitál na jeho financování. K získání potřebného kapitálu může výrazně pomoci mj. i kvalitně zpracovaný podnikatelský plán.

7.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán a jeho zpracování by se mělo řídit obecně platnými zásadami, které definují např. autoři Veber, Srpová a kol. (2012) a určují pět důležitých vlastností podnikatelského plánu. Podnikatelský plán by měl být:

- **Srozumitelný**

Podnikatelský plán by měl být sepsán jednoduše, srozumitelně a neměl by shrnovat příliš mnoho myšlenek do jedné věty. Stylizace a kompozice textu podnikatelského plánu by měla být doplněna tabulkami a doložena čísla.

- **Logický**

Všechny myšlenky a postřehy podnikatelského plánu by na sebe měly vzájemně navazovat, měly by být podloženy fakty a nesmí si odporovat. Využit lze také grafického znázornění časového průběhu podnikatelského plánu nebo vytvořit harmonogram aktivit.

- **Uváženě stručný**

Všechny v podnikatelském plánu obsažené informace by měly být popsány stručně, ale zároveň by neměly být vynechány žádná důležitá fakta. Obecně se doporučuje, aby text prošel po dokončení připomínkovým řízením.

- **Pravdivý a reálný**

Jako samozřejmost se předpokládá, že všechny uvedené údaje jsou pravdivé a predikovaný vývoj společnosti je reálný.

- **Respektující rizika**

Podnikatelský plán vychází ze současné situace a orientuje se na budoucnost, jejíž vývoj se snaží předvídat. Zároveň je třeba respektovat rizika, která je nutné identifikovat a navrhnout pro ně varianty řešení.

7.3 Struktura podnikatelského plánu

Každá společnost má rozdílné potřeby, stejně jako potencionální investoři. Proto se také struktura podnikatelského plánu dle různých autorů rozchází, liší se názvy kapitol, a často je zdůrazňováno, že uvedená struktura je pouze orientační. Celkový obsah podnikatelského plánu a charakter informací v něm obsažených by měl být stejný.

Dle autorů Hisriche, Peterse (2002) může být podnikatelský plán složen z následujících částí:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis společnosti
4. Organizace společnosti
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Finanční plán
8. Hodnocení rizik
9. Přílohy

7.3.1 Titulní strana

První částí podnikatelského plánu je titulní strana, která má velice důležitou funkci. Slouží jako základní přehled informací o společnosti a daném podnikatelském plánu. Významnou roli má také pro potencionální investory, kteří díky tomuto přehledu získají potřebné informace, aniž by museli pročíst celý dokument, především pak informaci o výši částky potřebné pro financování společnosti. Za titulní stranou by měl následovat obsah, který čtenářům usnadňuje orientaci v podnikatelském plánu.

Titulní strana by měla obsahovat především následující informace. (Hisrich, Peters, 2002)

- Název a sídlo společnosti
- Jméno podnikatele/podnikatelů a telefonní kontakt
- Datum vzniku společnosti
- Popis společnosti a záměr podnikání
- Částka potřebná pro financování
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy (ochrana podnikatele)

7.3.2 Exekutivní souhrn

Tato část podnikatelského plánu, označována také jako realizační resumé, by neměla být chápána jako úvod. Jedná se o souhrn informací obsažených v podnikatelském plánu a zpravidla je vytvořena až po kompletním dokončení podnikatelského plánu. Kvalitní zpracování této části nabývá významu především při externím využití. Přečtení daného shrnutí by mělo přesvědčit potencionální investory, aby si přečetli celý podnikatelský plán a zabývaly se podrobnostmi projektu. Exekutivní souhrn by tedy měl být kvalitně sepsaný, obsahovat všechny relevantní informace a být přesvědčivý, výstižný, ale zároveň stručný tak, aby nepřesáhnul dvě strany. Dle autorů Fotra, Součka, Vacíka a Špačka (2017) by v této části neměly chybět následující údaje:

- Název a sídlo společnosti, kontaktní osoby, základní identifikační údaje (v případě absence titulní strany obsahující tyto informace)
- Charakteristika produktů a služeb (popis, provedení, konkurenceschopnost)
- Popis zákazníků, charakteristika trhu a možných distribučních cest (také objemy prodeje, udržitelnost)
- Předpoklady k organizačnímu zvládnutí podnikatelského plánu, kvality klíčových pracovníků a jejich manažerské zkušenosti
- Finanční stránka podnikatelského plánu (ekonomické aspekty, likvidita, stabilita finančního plánu)
- Identifikovaná rizika a vybrané přístupy jejich ošetření

7.3.3 Popis společnosti

Součástí podnikatelského plánu by měla být mimo jiné také kapitola věnující se charakteristice a prezentaci společnosti včetně jejího strategického plánu, výkonnostním cílům společnosti a všem dalším faktům, která jsou relevantní pro další zpracování podnikatelského plánu. Tato část by měla obsahovat krátký pohled do historie společnosti minimálně tři roky zpět a je důležité zmínit všechny změny, které výrazně ovlivnily podobu, podnikatelský profil a strategii firmy jako např.: fúze, akvizice, velké změny produktového portfolia, restrukturalizace atp.

Na základě těchto informací by měla být analyzována i současná pozice společnosti, její výkonnost, konkurenceschopnost a podnikatelské vazby. V této části by měly být zmíněny strategické cíle na střednědobé období společně se strategiemi, které budou směřovat k jejich naplnění. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, 2017)

7.3.4 Organizace společnosti

Další nezbytnou kapitolou je organizace společnosti zaměřená především na organizační zabezpečení podnikatelského plánu, neboť kvalita řízení společnosti je jedním z nejdůležitějších faktorů, na které se zaměřují potencionální investoři. Manažerský tým by měl disponovat dostatečnými kvalitami, profesionálními dovednostmi a kompetencemi. V této části je také zahrnuta komunikace v rámci společnosti, ať už vertikální mezi vedením a nižšími úrovněmi (divize, závody, manažeři, vedoucí týmů a funkčních útvarů), tak také horizontální komunikace mezi jednotkami na stejné úrovni. Výkonné složky by měly být ztotožněny se strategií a strategickými cíli společnosti, stejně tak je z jejich strany očekávána aktivita, připravenost a motivace. Podstatné je, aby postupy taktického řízení zahrnovaly detailní podklady pro operativní činnost v rámci jednotlivých útvarů včetně jejich řízení a způsobu kontroly. Variantou je vytvoření přehledného organizačního schématu společnosti s vizualizací komunikačních toků, pravomocí a odpovědností. Vedle organizační struktury a komunikace se v této části podnikatelského plánu zaměřuje pozornost také na charakteristiku lídrů (role, zkušenosti, předpoklady), zavedené způsoby motivace a systém odměn. Dále je pozornost zaměřena na připravenost lidského kapitálu, která spočívá v následujících činnostech: stanovení rozhodujících skupin zaměstnanců pro naplnění podnikatelského plánu, vytvoření kompetenčního modelu znalostí a dovedností týmu, pohotovost lidského kapitálu, program rozvoje znalostí zaměstnanců zahrnující školení, kurzy a vzdělávání, a také vymezení úkolů jednotlivých útvarů (klíčové činnosti, marketing, nákup, finanční řízení, technický rozvoj, informační a výpočetní technika, personální řízení). (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, 2017)

7.3.5 Výrobní plán

Tato kapitola podnikatelského plánu se věnuje výrobním postupům v dané společnosti, od výrobních prostor, používaných strojů a zařízení, až po výrobní suroviny a jejich dodavatele. Součástí je také nákladová kalkulace produktů, podmínky pro výběr dodavatelů, podmínky fakturace, způsob provádění kontrol kvality přijatého materiálu a subdodávek, postup vyřizování reklamací a způsob skladování surovin, rozpracovaných i hotových výrobků. Další aspekty, které je vhodné zahrnout, jsou následující.

- Požadavky na výrobní kapacity a materiál,
- kapacitní limity technologie,
- uspořádání výrobních procesů,
- zajištění jakosti produktů,
- skladová logistika.

V případě, že se nejedná o výrobní společnost, může se tato část podnikatelského plánu jmenovat *obchodní plán* a budou uvedeny informace týkající se zboží a služeb poskytovaných danou společností. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, 2017)

7.3.6 Marketingový plán

Tato část podnikatelského plánu se věnuje zabezpečení prodeje produktů společnosti, způsobu zajištění distribučních cest, organizaci vstupu nových produktů na trh. Do této části patří mj. stanovení ceny produktů, dodací lhůty, platební podmínky, ale také sběr a analýza informací od zákazníků, rozšiřující vlastnosti produktů např. o poradenství a servis. Speciální pozornost by měla být věnována vymezení tržních segmentů pro produkty, prognózám odbytu, struktuře produktů, stanovení ceny produktů, plánování objemů prodeje a tržeb, vymezení dodacích lhůt včetně fakturace a platebních podmínek, záruce kvality a garanci, zajištění distribuce produktů, partnerství se zákazníky (sledování a hodnocení jejich spokojenosti). (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, 2017)

7.3.7 Finanční plán

V rámci finančního plánu jsou rozpočtovány tři základní dokumenty (anglicky Master budget): plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánované cash flow. Tyto dílčí rozpočtové dokumenty jsou vytvořeny odděleně, ale měly by vždy akceptovat hodnotové cíle společnosti. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, 2017)

7.3.8 Hodnocení rizik

Vypracování kvalitního podnikatelského plánu a dodržení všech postupů v něm uvedených nezajišťuje shodu plánovaných, popř. předpokládaných výstupů s těmi reálnými. Tyto odchylky jsou úzce spojeny s kvalitou přípravy vstupů plánovaných aktivit, s kvalitou provedených analýz podnikatelského prostředí, kritickým přístupem managementu a mírou akceptovaného rizika (anglicky Risk appetite). Aby byla příprava kvalitní, je vyžadováno v podnikatelském plánu dle Fotra, Součka, Vacíka a Špačka (2017) následující:

- Identifikace faktorů rizik a nejistot ovlivňujících výsledky podnikatelského plánu
- Stanovení a zhodnocení dopadu faktorů na výstupy podnikatelského plánu
- Stanovení klíčových rizik nejvíce ohrožujících podnikatelský plán
- Určení potřebných opatření a nástrojů ošetření dopadu těchto rizik

Velká část těchto potřebných činností je provedena už v rámci přípravy strategického plánu. Rizika jsou ohodnocena na strategické úrovni, která je zahrnuta do strategických scénářů. Akceptovatelné odchylky vývoje klíčových rizik se zapracovávají také do controllingových akcí. Monitoring vývoje stanovených rizik probíhá následně na úrovni podnikatelského plánu. Důležité je také přesně vymezit kompetence pracovníků managementu za účelem jejich schopnosti reagovat na nepředvídatelný vývoj těchto rizikových faktorů a prostředí podnikatelského plánu. V případě, že ošetření těchto rizik není v kompetenci manažerů taktického úrovně řízení, musí včas předat informace k rozhodnutí vrcholovému managementu. Tento proces spravuje systém řízení rizik. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, 2017)

7.3.9 Přílohy

Podnikatelský plán by měl obsahovat přílohy a dodatky podstatné pro jeho realizaci, které obsahově nelze zařadit do žádné z výše uvedených částí. Tímto dodatkem může být např.: harmonogram implementace podnikatelského plánu, struktura projektů, stěžejní ujednání se stakeholdery, záruky financování atp. Je možné přiložit také důležité dokumenty, jako jsou: výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, profesní reference, technická dokumentace, výsledky průzkumu trhu, uzavřené smlouvy o smlouvách budoucích, účetní závěrky či propagační letáky a fotografie. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, 2017)

8 PODNIKATELSKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI

Tento podnikatelský plán obsahuje části nezbytné pro reálné zahájení podnikatelské činnosti společnosti Zewaho. Konkrétně se jedná o titulní stranu, exekutivní souhrn, popis nově vznikající společnosti a jejích produktů, organizaci společnosti. Součástí podnikatelského plánu jsou také tři nezbytné dílčí plány, a to výrobní, marketingový a finanční. Informace v jednotlivých částech podnikatelského plánu vycházejí z výsledků provedených analýz, které by za reálné situace byly součástí podnikatelského plánu. Tyto dílčí analýzy nejsou již v rámci jednotlivých částí plánu opakovány, aby nedošlo k jejich zdvojení v rámci diplomové práce.

8.1 Titulní strana

Název společnosti: Zewaho s.r.o.

Logo:



Majitel společnosti: Ing. Jirí Štrunc

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Návrh a realizace drobných staveb

Kontakt: info@zewaho.com

Webové stránky: www.zewaho.cz

8.2 Exekutivní souhrn

Nově založená společnost s názvem Zewaho (Zero Waste Home) bude působit na lukrativním cílovém trhu s potenciálem růstu. Společnost plánuje zahájit svoji činnost v druhé polovině roku 2022.

Podnikatelským záměrem společnosti Zewaho s.r.o. je výroba a produkce drobných staveb z překližkových panelů dle open-source projektu Wiki House. Důvodem k tomuto rozhodnutí je rostoucí zájem veřejnosti o cenově dostupné a menší kvalitní rodinné domy, domácí sauny, zahradní domky atp., které se pyšní nadčasovým designem, jejichž výroba je udržitelná a zároveň jsou dostupné v krátkém čase za rozumnou cenu.

Konkurenční výhodou společnosti je především vysoká kvalita, důraz na udržitelnost, krátká doba dodání i realizace za nízkou cenu ve srovnání s konkurencí. Tyto konkurenční výhody byly identifikovány v rámci provedených dílčích analýz (viz 4 Analýza prostředí).

Nejprve se chce společnost zaměřit na sériovou výrobu základních typů modulových panelů, ze kterých je možné dle návodu sestavit stavby různých rozměrů podle potřeb a požadavků zákazníků. Později by společnost chtěla rozšířit své zaměření o individuální projekty a výrobu neobvyklých staveb na zakázku.

O konkurenci je možné obecně říci, že v tomto odvětví není nijak vysoká, resp. cílová skupina zákazníků a koncový trh mají dostatečný potenciál, aby byl umožněn vstup nové společnosti na trh. Značnou výhodou společnosti je také fakt, že je první společností, která s touto technologií vstupuje na český trh.

Vedením společnosti bude pověřen její majitel a jednatel Jiří Štrunc, který bude zároveň zodpovědný za obchodní strategii společnosti, ekonomickou prosperitu, dodržování ekonomických plánů a jednání s obchodními partnery a dodavateli. Společnost bude zaměstnávat čtyři zaměstnance podílející se na tvorbě modelů, výkresové dokumentace, nákupu materiálu, marketingu, kalkulaci a administrativě. Další dva zaměstnanci se budou věnovat přímo řezání panelů, tedy obsluze CNC strojů, a kompletaci zakázek. Celkem bude ve společnosti pracovat 6 zaměstnanců.

Na základě sestaveného obchodního plánu a vyčíslení vstupních, provozních a dalších nákladů vůči plánovanému zisku, je očekávána návratnost investic ve třetím roce podnikání. Z počátku bude společnost ve ztrátě, protože se předpokládá, že její vzestup bude postupný.

8.3 Popis společnosti

Společnost bude fungovat pod vedením jejího majitele, Ing. Jiřího Štrunce. Zpočátku bude zaměstnávat pouze nezbytné minimum zaměstnanců. Podrobný rozpis zaměstnanců a osob spolupracujících se společností je uveden v následující kapitole, která se věnuje organizační struktuře společnosti.

V souladu s misí a vizí společnosti (viz 3.7 Míse a vize společnosti) byla jako ideální strategie zvolen růst, rozvoj produktu a diverzifikace. Společnost by také chtěla zacílit na stabilizaci společnosti, získání a postupné zvyšování tržního podílu, také budování image společnosti a dobrého jména. Detailní informace k postupu volby strategie jsou uvedeny v kapitole 4.3.1 *SWOT analýza společnosti*, kde je uvedena analýza silných a slabých stránek společnosti, které jsou ve vztahu k identifikovaným příležitostem a hrozbám ohodnoceny v rámci křížové matice. Dle výsledků vytvořené TOWS matice se nabízejí dvě alternativní strategie, Maxi-maxi a Maxi-mini. Shrnutí zvolené strategie společnosti je uvedeno v kapitole 6.3 *Strategie společnosti*.

Zakladatel společnosti se rozhodl zvolit si jako právní formu společnost s ručením omezeným a přijme za svůj název zkratku s.r.o. K tomuto rozhodnutí došlo z důvodu relativně jednoduchého založení této formy. Společnost ručí pouze do výše nesplaceného základního kapitálu, nabízí se jí možnost optimalizovat daně a s postupem času bude její hodnota narůstat. Jedním z dalších důvodů bylo také vytvoření důvěryhodného a profesionálního obrazu společnosti před potenciálními partnery, dodavateli i zákazníky.

Produkce společnosti Zewaho bude soustředěna na drobné stavby, jako jsou např. menší obytné domy, chatky, zahradní domky, domácí sauny, autobusové zastávky, boudy pro psy, garáže, zahradní toalety apod. Tyto drobné stavby budou sestaveny z překližkových panelů, které jsou složeny z tzv. modulů a lze je mezi sebou poměrně volně kombinovat. Všechny stavby budou upevněny pomocí zemních kotev.

Tyto moduly jsou duté a je možné vyplnit izolací. Spojením jednotlivých modulů vznikají panely, ze kterých už lze tvořit stěny či podlahu. Koncept je založen na principu stavebnice tak, aby bylo možné všechny stavby jednoduše sestavit a v případě potřeby opět rozebrat. Díky jednoduchému sestavení produktů by bylo možné převést tuto práci na zákazníka a dodat mu tak pouze panely potřebných tvarů a velikostí, na základě jeho výběru. Součástí dodávky by byl také návod pro sestavení vybrané stavby.

Primárním produktem společnosti budou drobné stavby do 25 m² zastavěné plochy a do výšky maximálně 5m s jedním nadzemním podlažím. Stavby těchto rozměrů nevyžadují při splnění všech podmínek uvedených v § 79 odst. 2) stavebního zákona územní souhlas ani územní rozhodnutí.

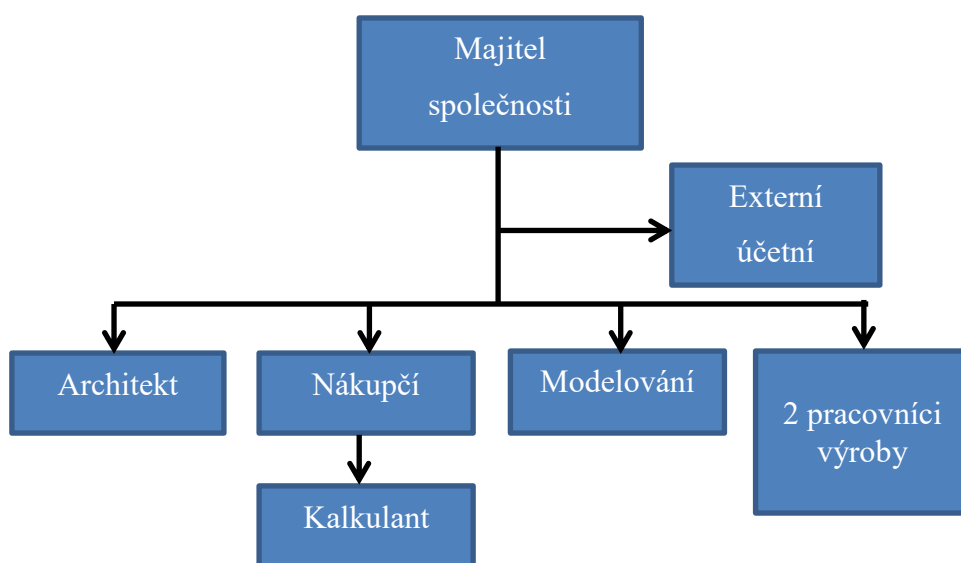
Z počátku by byly součástí produktového portfolia společnosti Zewaho především stavby základních tvarů, jako jsou např. obdélník, čtverec, trojúhelník a kruh. Tyto tvary základních stavebních jednotek lze mezi sebou poměrně volně kombinovat a jejich složením vytvořit stavby větších rozměrů. Všechny výše zmíněné typy staveb je možné vytvořit také ve větší verzi, a to spojením více základních buněk, celkovým prodloužením rozměrů nebo vetknutím jiného typu nebo tvaru stavby. Později by se společnost chtěla zaměřit také na atypické tvary staveb a individuální požadavky zákazníků, což by vedlo k zavedení zakázkové výroby.

8.4 Organizace společnosti

Tato kapitola se věnuje organizaci společnosti Zewaho. Na počátku fungování společnosti se bude jednat o pracovní tým s největší pravděpodobností čítající sedm členů. Vzhledem k počáteční velikosti společnosti a počtu zaměstnanců se nabízí jednosměnný provoz. V čele společnosti bude stát její **majitel**, který bude zodpovídat za chod společnosti a jednat s dodavateli i partnery. Pod jeho vedením bude pracovat šest dalších zaměstnanců, **pracovnice modelování**, která tvoří 3D modely staveb, **architekt** zaměřující se na statiku staveb a výkresovou dokumentaci, **kalkulant**, který bude zodpovídat za nákladovou kalkulaci, administrativu a marketing, **nákupčí** v jejíž kompetenci bude poptávání, nákup materiálu a také marketing a reklama. Součástí týmu budou také **dva zaměstnanci výroby**, kteří budou zodpovědní za obsluhu CNC strojů, příjem materiálu, kompletaci objednávek a expedici. Bližší informace k jednotlivým pozicím jsou uvedeny v kapitole 3.8 *Personální informace*.

Z výše zmíněných pozic jsou mimo majitele společnosti obsazeny pozice pracovnice pro modelování a pozice nákupčí. Tyto dvě členky týmu budou ve společnosti Zewaho pracovat na plný úvazek. Pozice architekta a kalkulanta jsou zatím neobsazeny a společnost stále hledá vhodné adepty, kterým chce nabídnout poloviční úvazek. Pro tyto pozice by byli z pohledu společnosti vhodní studenti, kteří by také mohli přistoupit na nižší mzdovou nabídku v rozvíjející se společnosti (viz 7.4.5 Finanční plán, Mzdové náklady).

Obrázek 22: Organigram společnosti

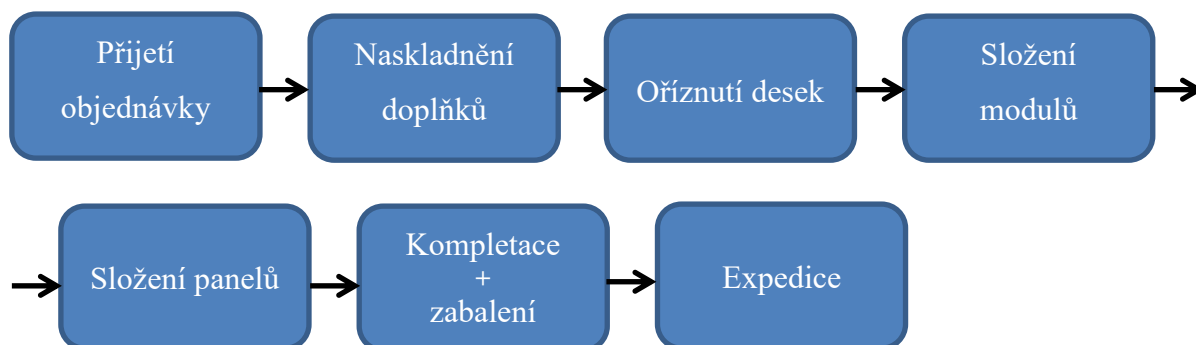


(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

8.5 Výrobní plán

Na následujícím obrázku je zobrazeno procesní schéma, které zobrazuje sled aktivit ve společnosti od přijetí objednávky po expedici.

Obrázek 23: Procesní schéma



(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Při výrobě a produkci se chce společnost zaměřit především na vysokou kvalitu provedení, jednoduchý nadčasový design, krátkou dobu dodání a zároveň na udržení cenové dostupnosti produktů. K doladění detailů, pečlivě propracované samonosné konstrukce z izolačních panelů, budou mít zákazníci možnost vybrat si barvu a typ u oken, dveří a střechy. Zákazník tedy obdrží hrubou stavbu, kterou si poté doladí dle svých představ. Později by společnost chtěla nabízet také doplňky ke stavbě, jako jsou obklady, fasády, sádkartonové desky do interiéru atp. Společnost se chce zaměřit na poprodejní servis, nabídku dopravy a montáž produktů přímo na místě.

Stroje a zařízení

Pro výrobu produktů je nezbytné pořídit níže uvedené stroje a zařízení pro provedení následujících činností:

- řezání desek – 2x CNC stroj se dvěma hlavami, 3x pomocný stůl (přípravná a odkládací plocha)
- složení modulů a panelů – 2x pracovní nerezový stůl, 2x aku šroubovák, 2x aku sponkovačka, 6x akumulátor

Výrobní suroviny

Následující suroviny jsou potřebné pro výrobu:

- konstrukce – překližkové desky, šrouby, izolace

Pro kompletaci stavby je nutné následující:

- střecha – dřevěná nosná konstrukce, střešní plášť
- doplňky – okna, dveře, přípojky k inženýrským sítím

Dodavatelé

Pro úspěšné fungování společnosti je třeba navázat spolupráci s dodavateli, kteří budou dodávat produkty a materiály potřebné k provozování činnosti.

Společnost naváže spolupráci s následujícími dodavateli:

- **Orlimex CZ, s.r.o.** – největší dovozce březové překližky do Evropy s centrálním skladem v České republice, přímý dovozce a distributor široké škály deskových překližek (březové, z jehličnanů, topolové aj.)
- **Jinan Eastrise Innovations Co, Ltd** – čínská společnost specializovaná na výzkum a vývoj, výrobu, prodej a poprodejní servis různých typů CNC strojů, u kterých zaručuje kvalitní provedení, perfektní výkony, dodání do celého světa a spolehlivý poprodejní servis
- **Stavebniny DEK, a.s.** – největší společnost skupiny DEK, dodavatel stavebních materiálů, elektromateriálu, sortimentu voda-topení-sanita, náradí a potřeby pro stavebníky a řemeslníky
- **Elfetex s.r.o.** – člen skupiny Würth, velkoobchod s elektroinstalačním materiálem

Dodavatelé byli zvoleni na základě důkladného průzkumu trhu a porovnání cen, kvality a rychlosti dodání.

8.6 Marketingový plán

Marketingový plán je uveden formou marketingového mixu, kde jsou uvedeny bližší informace o produktu, jeho ceně, prodejním místě a způsobech propagace.

Produkt

Produktem společnosti budou především drobné jednopodlažní stavby nepřesahující plochu 25 m² a výšku 5 m. Základní samonosná konstrukce všech staveb bude vytvořena z izolačních panelů a bude doplněna o střechu, okna, dveře a popř. o interiérové prvky. Tyto produkty se pyšní nejen výbornou kvalitou, ale také jednoduchým nadčasovým designem a dlouhou životností v řádu desítek let.

Společnost se plánuje zaměřit na menší obytné stavby, jako jsou rodinné domky či chaty, které by byly vytvářeny na základě individuálních přání zákazníků. Do budoucna se společnost chce zaměřit také na vícepatrové stavby, pro které by využila zkušenosti získané v průběhu prvních let jejího působení na trhu.

Typové rozdělení produktů je uvedeno v následující tabulce 18 včetně jejich druhů, variant a potenciální cílové skupiny zákazníků.

Tabulka 18: Typové rozdělení produktů

Produktová řada	A-stavba	Hranol	Jurta	Dětský domek	Kotec	Garáž
Druhy	Základní	Základní	Hexagon	Kids house 1	Kotec	Jednoduchá
	Prodloužený	Prodloužený	Osmnácti-úhelník	Kids house 2	Psí bouda	Dvojgaráž
			Dvaceti-úhelník	Kids house 3		
Varianty	Výška S	Výška S				
	Výška M	Výška M				
	Výška L	Výška L				
Cílová skupina	Páry, rodiny, lidé se zahradou, poskytovatelé ubytovacích služeb	Páry, rodiny, lidé se zahradou poskytovatelé ubytovacích služeb, úřady místní samosprávy	Rodiny s dětmi, kempy, tábory	Rodiny s dětmi	Majitelé psů	Páry, rodiny

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Cílová skupina typů produktů A-stavba a hranol je poměrně obsáhlá. Je to především z toho důvodu, že dle volby velikosti, typu oken, dveří a interiéru je možné tyto typy staveb využít jako obytný dům, chatku, zahradní domek, zastávku, domácí nebo zahradní saunu. Čtyři cílové skupiny společnosti včetně produktů, jež se k těmto skupinám pojí jsou uvedeny v rámci kapitoly 3.6 *Zákazníci společnosti*.

Cena

Stanovení cen jednotlivých produktů se řídilo především náklady orientovanou metodou a částečně bylo přihlíženo i k metodě orientované ceny podle konkurence. Cena výsledného produktu je také ovlivněna jeho rozměry a typem vybraných doplňků. Konečná cena byla vytvořena pomocí stanovených nákladů a připočtené marže. Při stanovení marže bylo přihlíženo k cenám konkurence, aby se ceny společnosti držely pod cenovou hladinou produktů nabízených na trhu, aby produkty byly cenově srovnatelné, ale kvalita produktů společnosti konkurenční výrobky výrazně převyšovala.

Plánované ceny jednotlivých typů produktů v závislosti na vybrané velikosti jsou shrnuty níže v tabulce 19. V rámci analýzy konkurence bylo vytvořeno cenové porovnání produktů s konkurencí, to je shrnuto v tabulce 2, která je součástí kapitoly 3.4.3 *Srovnávací popis produktu*.

Tabulka 19: Plánované ceny produktů

	Sauna	Obytný dům	Zahradní domek	Dětský domek	Garáž	Zastávka	Chatka
Specifikace	základ	Ca. 60 m²	3x4 m	1,8x1,8 m	1 auto	3x3 m	6x6 m
Plánovaná cena	30 000	700 000	80 000	25 000	70 000	80 000	180 000

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Místo

Prodejní místo by v případě společnosti Zewaho nemělo hrát příliš důležitou roli. Společnost by se chtěla v první řadě zaměřit na prodej svých výrobků přes internetový e-shop a jejich následnou distribuci přímo k zákazníkům. Dále je v plánu účast na stavebních veletrzích, kde by si potenciální zákazníci mohli produkty prohlédnout na živo. V plánu je výstavba několika vzorových staveb na spřátelených pozemcích a později také na pozemku společnosti, aby bylo možné si v případě zájmu prohlédnout.

Propagace

Jedná se o nově vznikající společnost, to znamená, že finanční prostředky na reklamu jsou omezené. O to vyšší důraz je kladen na investice do efektivní reklamy. V dnešní době je snad už nepostradatelnou formou propagace internet a sociální sítě. Základem bude vytvoření přehledných internetových stránek, kde by se potenciální zákazníci mohli dozvědět více informací o společnosti jako takové, a především o jejích výrobcích, výrobě, výhodách a kvalitách. Dalším krokem by byla propagace na sociálních sítích, jako jsou Facebook a Instagram.

Využití formy propagace společnosti tak budou následující:

- **Logo společnosti** – Logo Zewaho reprezentující společnost



- **Webové stránky a e-shop** – Služby a produkty společnosti budou prezentovány na webových stránkách, které budou současně fungovat jako e-shop a zákazníci si budou moci vybrat produkt dle svých požadavků nakonfigurovat a vybrat si z nabízených doplňků, typů a barev. Zákazníci na stránkách najdou také jednoduchý formulář, jehož prostřednictvím budou moci společnost kontaktovat, v případě dotazů, velkých objednávek či individuálních projektů.
- **Sociální sítě** – Společnost by chtěla využít placené reklamy na sociálních sítích, která by přilákala nové zákazníky a díky které by společnost zvýšila povědomí o své značce a produktech. Prostřednictvím sociálních sítí by společnost chtěla informovat o plánovaných akcích, workshopech a veletrzích, kterých se bude účastnit a kde by si zákazníci mohli produkty prohlédnout postavené nebo si ověřit jednoduchost jejich složení.
- **Dotazník** – Po každé objednávce by byli zákazníci kontaktováni kvůli vyplnění dotazníku spokojenosti. Ten by poskytl zpětnou vazbu a možné pozitivní reference, které jsou v mnoha případech relevantním faktorem působícím na rozhodování potenciálních zákazníků. Cílem společnosti je dosáhnout minimálně 80 % spokojenosti zákazníků v rámci zpětné vazby.
- **Billboard a směrová cedule** – Pro lepší orientaci zákazníků i dodavatelů bude na hlavní silnici na soukromém pozemku dlouhodobě umístěna směrová cedule, aby se předešlo případným zajižděním. Billboard by společnost chtěla využít především v začátcích svého fungování, aby se dostala do povědomí veřejnosti a přilákala zákazníky.
- **Propagační letáky** – Propagační letáky budou další využívanou formou propagace, kde budou uvedeny základní informace o společnosti, nabízených produktech a kontaktní informace. Distribuce těchto letáků bude spojena především s účastí na veřejných akcích, workshopech, veletrzích apod.
- **Vizitky** – Vizitky budou využity v rámci sdílení kontaktu se zákazníky, dodavateli i partnery, a to, jak s potenciálními, tak s již získanými.

8.7 Finanční plán

Tento finanční plán je sestaven na tři roky a vychází ze strategických a krátkodobých cílů společnosti (viz 5.1 Strategické cíle společnosti, 5.2 Krátkodobé cíle společnosti). Zakladatelský rozpočet se řadí k nejdůležitějším bodům podnikatelského plánu. Jsou v něm uvedeny informace o výši potřebného kapitálu, jeho struktuře a nákladech souvisejících se založením společnosti a s pořízením majetku, materiálu, zařízení a zásob, včetně financí potřebných k běžné činnosti společnosti.

Základní kapitál společnosti byl stanoven v symbolické výši 1 Kč. Finance potřebné pro zahájení podnikání vloží do společnosti její majitel ve formě kapitálových fondů. Z nich budou následně hrazeny vstupní investice, pořízení materiálu a provoz společnosti. Investice majitele do nové společnosti bude ve výši 2 500 000 Kč.

Náklady na založení společnosti

V následující tabulce jsou uvedeny odhadované náklady na založení společnosti.

Tabulka 20: Odhadované náklady na založení společnosti

Položky	Kč
Notářský poplatek	3 000
Zápis do obchodního rejstříku	5 500
Ostatní poplatky (ověření podpisů, atp.)	500
Celkem	9 000

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Majetkové náklady a investice

Níže uvedená tabulka 21 shrnuje předpokládanou výši vstupních investic a majetkových nákladů, které jsou nezbytné pro zahájení výroby, produkce a následného chodu společnosti. Předpokládá se, že bude potřeba provést drobné stavební úpravy pronajatých výrobních i administrativních prostor společnosti. Další nezbytnou investicí, jejíž výše je už pevně stanovena, je výhodný nákup dvou duálních poloautomatických CNC strojů z Číny. Do výroby bude také potřeba pořídit vybavení jako např. pracovní nerezové stoly, aku šroubováky, aku sponkovačky, náhradní akumulátory atp. Zbytky, odřezky a piliny ze zpracovaných desek budou efektivně využity, tedy spáleny v kotli, kterým bude vytápěn výrobní i administrativní prostor společnosti. Dále bude potřeba pořídit kompletní vybavení kanceláře pro 5 členů administrativního týmu včetně investice do kancelářských potřeb.

Další plánovanou investicí je vybavení zázemí pro zaměstnance, tedy sociálního zařízení a kuchyňky (lednice, myčka, konvice, kávovar atp.). Společnost se také rozhodla pro nákup a materiálu a zhotovení 10 vzorových domků. Ty budou umístěny na různých místech dle domluvy s dobrovolníky, kteří vyzkouší jejich užívání a společnost tak od nich získá první reference, které by mohly přilákat nové zákazníky.

Tabulka 21: Majetkové náklady a investice

Položky	Kč
Stavební úpravy	30 000
Stroje	600 000
Vybavení – výroba	50 000
Kotel	100 000
Vybavení – kancelář	55 000
Vybavení – zázemí pro zaměstnance	18 000
Materiál na 10 vzorových domků	1 080 000
Celkem	1 933 000

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Celková výše vstupních nákladů a investic včetně nákladů na založení společnosti, tedy 1 942 000 Kč, bude kryta z kapitálových fondů společnosti.

Mzdové náklady

Majitel by chtěl společnost vést formou start-upu, na neobsazené pozice hledá především mladé lidi, studenty nebo absolventy, kteří budou do projektu zapálení a budou ochotni v začínající společnosti pracovat za nižší mzdu, než je průměrná mzda na těchto pozicích. Jako zajímavý benefit pro zaměstnance společnost nabízí realizaci stavby za cenu použitého materiálu. Společnost do budoucna slibuje výrazný nárůst mezd, který bude přímo úměrný růstu společnosti. Tento přístup lze aplikovat pouze u pracovníků administrativy, pro pracovníky výroby bude mzda stanovena standardně dle výše průměrné mzdy na pracovním trhu. Většina zaměstnanců bude ve společnosti zaměstnána na plný úvazek, pouze architekt a kalkulant na úvazek poloviční a až s dalším rozvojem společnosti jim bude nabídnut plný úvazek. Předpokládané mzdové náklady na první rok podnikání jsou uvedeny v tabulce 22 na následující straně.

Tabulka 22: Předpokládané měsíční mzdové náklady

Zaměstnanec	Hrubá mzda (Kč)	Sociální a zdravotní pojištění (Kč)	Celkem za měsíc (Kč)
Architekt	12 000	4 056	16 056
Nákupčí	25 000	8 450	33 450
Kalkulant	12 000	4 056	16 056
Pracovník modelování	25 000	8 450	33 450
Pracovník výroby 1	22 000	7 436	29 436
Pracovník výroby 2	22 000	7 436	29 436
Celkem			157 884

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Následující tabulka vychází z dat uvedených v předchozí tabulce a zobrazuje odhad vývoje mzdových nákladů na první tři roky podnikání, kdy se předpokládá, že ve třetím roce přestoupí architekt a kalkulant na plný pracovní úvazek. Na základě konzultací ve společnosti bylo rozhodnuto plánované mzdy pro druhý a třetí rok zvednout meziročně o 6 %, tento procentní nárůst bude následně upraven dle skutečné výše inflace v roce 2022 a 2023 a zároveň bude zohledněn výkon jednotlivých zaměstnanců i růst společnosti. Náklady na mzdy v následující tabulce jsou uvedeny včetně sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka 23: Odhad ročních mzdových nákladů na 3 roky

Zaměstnanec/ Hrubá mzda (Kč)	1. rok / Kč	2. rok / Kč	3. rok / Kč
Architekt	192 672	204 240	432 976
Nákupčí	401 400	426 564	451 020
Kalkulant	192 672	204 240	432 976
Modelování	401 400	426 564	451 020
Pracovník výroby 1	353 232	374 436	396 902
Pracovník výroby 2	353 232	374 436	396 902
Celkem	1 894 608	2 010 480	2 561 796

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Provozní náklady

Předpokládané provozní náklady jsou stanoveny v tabulce níže. Nájemné je počítáno pro prostory o výměře 100 m², kdy výše nájmu včetně záloh činí 120 Kč/m² (viz 3.2 Umístění společnosti). Spotřeba energie je dána v první řadě spotřebou strojů, která je 35 kWh na jeden stroj a počítáme s průměrnou cenou 5 Kč/kWh. K této částce je následně přičtena odhadovaná výše spotřeby ostatních prostor společnosti opět vynásobena výše uvedenou cenou za 1 kWh. Do budoucna by společnost chtěla investovat do fotovoltaické elektrárny a stát se tak energeticky soběstačnou. Ostatní položky jsou dány průměrnou cenou, která byla zjištěna na základě průzkumu cen na trhu.

Tabulka 24: Předpokládané provozní náklady

Položky	Měsíc v Kč	Rok v Kč
Nájemné	12 000	144 000
Energie	63 000	756 000
Kancelářské potřeby	1 500	18 000
Internet, telefon	1 500	18 000
SW, hosting, IT	2 000	24 000
Účetnictví	-	10 000
Pojištění	-	8 000
Reklama	1 000	12 000
Provozní náklady společnosti		990 000

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Dle detailně zpracovaného předpokladu provozních nákladů pro první rok podnikání, byl sestaven následující odhad vývoje provozních nákladů na první tři roky.

Tabulka 25: Odhad provozních nákladů na 3 roky

Položky	1. rok / Kč	2. rok / Kč	3. rok / Kč
Nájemné	144 000	144 000	144 000
Energie	756 000	787 000	830 000
Kancelářské potřeby	18 000	18 000	18 000
Internet, telefon	18 000	18 000	18 000
SW, hosting, IT	24 000	24 000	24 000
Účetnictví	10 000	11 000	12 000
Pojištění	8 000	8 000	9 000
Reklama	12 000	14 000	12 000
Provozní náklady podniku	990 000	1 024 000	1 067 000

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Předpokládané tržby a náklady

V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny předpokládané výše tržeb a spotřeby materiálu v závislosti na počtu zakázek. Pro tento výpočet byly zakázky rozděleny na dva typy, a to **obytné domy**, které zahrnují větší stavby včetně chat a **drobné stavby**, kam můžeme zahrnout většinu produktů společnosti. Na základě dat dostupných ze společnosti byly stanoveny průměrné náklady na materiál a také průměrné tržby na zakázku. Průměrné tržby na zakázku u obytných domů jsou spojeny s marží ve výši 150 %, u drobných staveb pak 70 %. Z těchto dat byly vypočteny předpokládané celkové náklady na materiál a také předpokládané celkové tržby, kterých by společnost mohla reálně dosáhnout.

Tabulka 26: Plán tržeb a spotřeby materiálu - 1. rok

	Počet zakázek	Průměrné náklady na materiál	Náklady celkem	Průměrné tržby na zakázku	Tržby celkem
Obytné domy	15	117 000	1 755 000	2 92 500	4 387 500
Drobné stavby	20	40 000	800 000	68 000	1 360 000
Celkem	35		2 555 000		5 747 500

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

V tabulce níže je shrnut předpokládaný počet zakázek včetně nákladů a tržeb s nimi spojených pro 2. a 3. rok podnikání.

Tabulka 27: Plán tržeb a spotřeby materiálu - 2. a 3. rok

	2. rok / Kč			3. rok / Kč		
	Počet zakázek	Náklady celkem	Tržby celkem	Počet zakázek	Náklady celkem	Tržby celkem
Obytné domy	20	2 340 000	5 850 000	35	4 095 000	10 237 500
Drobné stavby	25	1 000 000	1 700 000	30	1 200 000	2 040 000
Celkem	45	3 340 000	7 550 000	65	5 295 000	12 277 500

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Na základě údajů z výše uvedených tabulek, které detailně zobrazují strukturu nákladů v jednotlivých oblastech a také předpokládanou výši tržeb a nákladů ve vazbě na počet přijatých zakázek, byla níže vytvořena tabulka 26: *Předpokládané tržby a náklady*. V této tabulce jsou shrnuty již rozepsané náklady a tržby.

Z uvedených hodnot je vypočten výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) a po odečtení 19% daně také výsledek hospodaření po zdanění (EAT). Z této tabulky je také možné vyčíst, že návratnost vstupní investice ve výši 2 500 000 Kč je odhadována do tří let od začátku podnikání. Konkrétně by se tato investice měla vrátit již během první poloviny třetího roku podnikání.

Tabulka 28: Předpokládané tržby a náklady

	1. rok / Kč	2. rok / Kč	3. rok / Kč
Tržby	5 747 500	7 550 000	12 277 500
Náklady na materiál	2 555 000	3 340 000	5 295 000
Náklady na mzdy	1 894 608	2 010 480	2 561 796
Náklady na nájem	144 000	144 000	144 000
Náklady na energie	756 000	787 000	830 000
Ostatní provozní náklady	90 000	93 000	93 000
HV před zdaněním	307 892	1 175 520	3 353 704
HV po zdanění	249 393	952 171	2 716 500

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Zahajovací rozvaha

Ke dni vzniku společnosti by měla být sestavena zahajovací rozvaha společnosti, která slouží jako dokument k založení účetnictví. V následující tabulce 29 jsou shrnuty informace z dílčích tabulek finančního plánu. Do hmotného majetku společnosti jsou zařazeny CNC stroje. Dle hodnot v tabulkách 20 Odhadované náklady na založení společnosti a 21 Majetkové náklady a investice byla stanovena výše nákladů příštích období, které se pojí k založení společnosti a přípravě na její fungování. Finanční majetek představuje částku na bankovním účtu společnosti. Výše kapitálových fondů na straně pasiv je dána výší investice majitele společnosti.

Tabulka 29: Zahajovací rozvaha společnosti ve zjednodušeném rozsahu

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Hmotný majetek	600 000	Základní kapitál	1
Nehmotný majetek	-	Kapitálové fondy	2 500 000
Finanční majetek	558 001	Cizí zdroje	-
Náklady příštích období	1 342 000	Závazky	-
Aktiva celkem	2 500 001	Pasiva celkem	2 500 001

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Cash flow

Pro začínající společnosti je velmi důležité hlídat Cash flow, jinými slovy pohyby peněžních prostředků. Výkaz Cash flow slouží jako obraz o celkové finanční situaci společnosti za určité období. Pro společnost Zewaho byla vytvořena následující tabulka, kde jsou uvedeny předpokládané hodnoty Cash flow v jednotlivých čtvrtletích prvního roku činnosti společnosti. Veškeré náklady v I. čtvrtletí jsou plánovány pro všechny tři měsíce (leden-březen), protože se předpokládá, že firma bude založena již během roku 2022. Jako první rok plánu je však brán rok 2023. U provozních nákladů je možné sledovat skokový nárůst ve IV. čtvrtletí, který je dán výši nákladů hrazených jednou ročně (pojištění, účetnictví). V tabulce je možné sledovat, že dle plánovaných hodnot by se Cash flow mělo držet v kladných číslech již od začátku fungování společnosti.

Tabulka 30: Plánovaný výkaz Cash flow - 1. rok

	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
Počáteční stav	2 500 000	332 348	282 196	407 544
Příjmy	925 000	1 217 500	1 510 000	2 095 000
Výdaje	3 092 652	1 267 652	1 384 652	1 636 652
Počáteční investice	1 942 000	0	0	0
Náklady na materiál	434 000	551 000	668 000	902 000
Osobní náklady	473 652	473 652	473 652	473 652
Provozní náklady	243 000	243 000	243 000	261 000
Hotovostní tok	-2 167 652	-50 152	125 348	458 348
Konečný stav	332 348	282 196	407 544	865 892

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

8.8 Analýza a hodnocení rizik

V této části podnikatelského plánu je uvedena analýza a hodnocení identifikovaných rizik spojených s tímto podnikatelským plánem včetně návrhů na jejich ošetření.

R1 – Nízká konkurenceschopnost

Prvním z identifikovaných rizik je riziko spojené s nedostatečně vysokou mírou konkurenceschopnosti společnosti, jejímž následkem bude získání příliš malého počtu zakázek na to, aby společnost pokryla své náklady. Dle průzkumů trhu a současného vývoje životního stylu a priorit obyvatel je zřejmé, že zájem o udržitelné řešení staveb v posledních letech roste. Výhodou, na kterou je kladen velký důraz, je také fakt, že společnost s tímto novým technologickým konceptem vstupuje na český trh jako první a potenciálním zákazníkům nabízí zajímavé benefity spojené s jejími produkty. V případě, že by toto riziko nastalo, je řešením riziko akceptovat a společnost zrušit. Pokud k tomu dojde, je možné prodat nakoupené stroje, vybavení a materiál. Vzhledem k výhodné pořizovací ceně strojů a jejich vysoké hodnotě, by jejich prodej plně pokryl výši investice do společnosti.

R2 – Nekvalifikovaní zaměstnanci

Riziko, které se pojí vůbec se samotnými počátky fungování společnosti, je to, že společnost nezíská do svého týmu zaměstnance, kteří by disponovali potřebnými znalostmi a dovednostmi. Z výše popsaných pozic jsou doposud volné pozice architekta, konzultanta a dvou pracovníků výroby. U všech těchto pozic je problém, že není možné nového zaměstnance pro danou práci zaškolit, je tedy nutné hledat samostatné jedince. Pro obsluhu CNC strojů je třeba najmout zaměstnance, který bude schopný se orientovat ve výkresové dokumentaci a také bude mít jistou zkušenost a praxi na této pozici. Pro pozice architekta a kalkulanta hledá společnost studenty nebo absolventy, kteří budou schopni pracovat samostatně a budou ochotni se učit novým věcem, aniž by byli přímo vedeni kolegou zkušeným v tomto oboru. Jako ošetření tohoto rizika se nabízí zrušení pozice kalkulanta a převedení jeho práce na stávající zaměstnance, práci architekta by bylo možné outsourcovat, zvýšily by se tím však náklady společnosti. Pro pracovníky výroby by bylo možné v případě zájmu o dlouhodobou spolupráci uhradit CNC-školení. Toto ošetření se však opět pojí s nárůstem výdajů, který není u začínající společnosti žádoucí.

R3 – Zvýšení cen nájmu a energie

Dalším možným rizikem, které se v průběhu následujících let může objevit, je zvýšení nájmu prostor, ve kterých bude společnost působit. Rizikem je také možný nárůst ceny za elektrickou energii, která tvoří významnou nákladovou položku společnosti. V obou případech je tedy nutné řádné ošetření možných cenových výkyvů smlouvou a fixováním ceny na období několika let. Díky tomuto kroku bude mít společnost dostatek času se na zvýšení ceny připravit.

R4 – Zvýšení cen a nedostatek materiálů

Rizikem ohrožujícím chod společnosti je také zvýšení cen a případný nedostatek materiálů používaných k výrobě a kompletaci produktů společnosti. V posledních letech můžeme pozorovat doslova skokové nárůsty cen jednotlivých komodit, které měly negativní dopad na mnoho společností, a jejich nedostatek na trhu či prodlouženou dobu dodání. Alespoň částečně předejít této situaci, kdy by cena za materiál rapidně stoupla nebo materiál nebyl k dostání, je zřízení pojistné zásoby, která by zmírnila dopady tohoto rizika.

Shrnutí definovaných rizik ohrožujících společnost Zewaho a její fungování je uvedeno v následující tabulce 27. U těchto rizik je stanovena jejich pravděpodobnost a intenzita dopadu, jež svým součinem udávají míru významu daného rizika. V tabulce jsou u rizik mj. uvedeny i možnosti jejich ošetření.

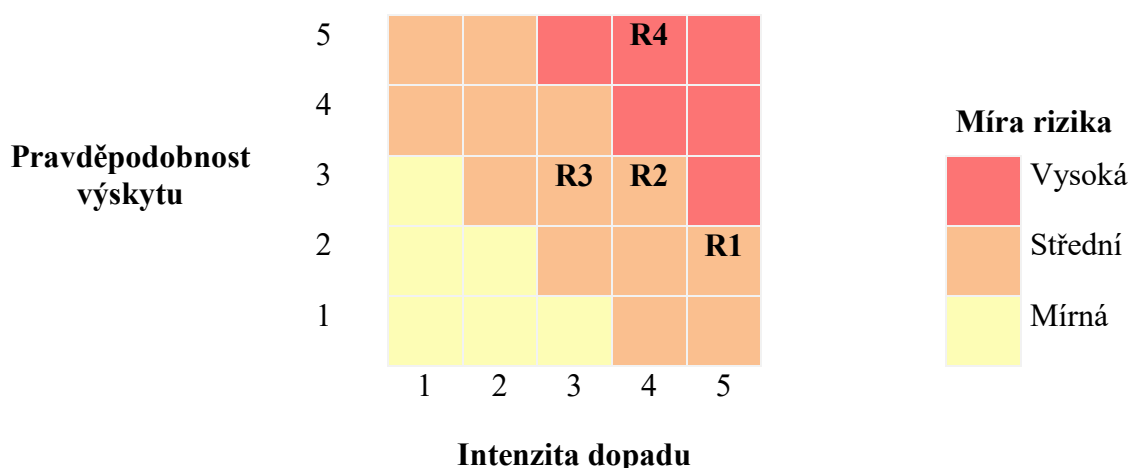
Tabulka 31: Přehled rizik podnikatelského plánu

Č.	Riziko	P-st	Dopad	Význam	Ošetření
R1	Nízká konkurenceschopnost	2	5	10	Akceptace a zrušení společnosti
R2	Nekvalifikovaní zaměstnanci	3	4	12	Outsourcing, školení
R3	Zvýšení cen nájmu a energie	3	3	9	Ošetření smlouvou
R4	Zvýšení cen a nedostatek materiálů	4	5	20	Pojistná zásoba

(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Rizika z uvedené tabulky jsou dle jejich významu zobrazeny v matici rizik níže, kde je dle barevného označení míry rizika možné vidět jakou hrozbu pro společnost představují.

Tabulka 32: Matice rizik podnikatelského plánu



(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Na matici rizik je zřetelně znázorněno, že 3 ze 4 rizik, která byly identifikována, se nachází v zóně středního rizika a střední míry závažnosti. Pouze riziko R4 leží v zóně vysokého rizika a je třeba se v první řadě zaměřit právě na ošetření tohoto rizika.

8.9 Hodnocení podnikatelského plánu

Na základě údajů z finančního plánu je možné říci, že nově založená společnost bude po finanční stránce životaschopná, úspěšná a na cílovém trhu si najde své místo. V rámci jednotlivých částí podnikatelského plánu byly definovány cíle, směry rozvoje a činnosti, na které by se společnost měla zaměřit. Nejvýznamnější nevýhodou začínající společnosti je nízké povědomí o značce, proto je velmi důležitý marketing, efektivní reklama a oslovení potenciálních zákazníků. Získání dostatečného počtu nových zákazníků a realizace zakázek jsou klíčové faktory pro fungování společnosti. V počátcích by se společnost měla zaměřit na svou stabilizaci a ošetření rizik, jež ji ohrožují. Později se již může soustředit na rozvoj a zvyšování kvality nabízených produktů.

9 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro vybraný podnik, konkrétně pro společnost Zewaho s.r.o. Podnikatelský plán byl zpracován dle výsledků dílčích zpracovaných analýz.

Na základě prostudované odborné literatury byly vypracovány kapitoly, které měly následně funkci teoretického podkladu pro zpracování kapitol praktických. V rámci praktických kapitol je v první řadě představena společnost Zewaho, která by měla být založena v průběhu roku 2022. Společnost se bude specializovat na výrobu a realizaci drobných staveb sestavených z překližkových modulů za využití informací z britského open source projektu WikiHouse, který volně zveřejňuje údaje o technologickém postupu včetně výkresové dokumentace jednotlivých modulů.

Z provedené analýzy makroprostředí (PEST analýza, situační analýza) vyplynuly příležitosti a hrozby, které mají vliv na fungování společnosti. K významným příležitostem lze řadit mj. důraz na udržitelnost výroby a produktů. Jako nejvýznamnější hrozba jsou vnímány ekonomické faktory (růst ekonomiky, míra inflace, růst cen energií a materiálů). V rámci analýzy mezoprostředí byl aplikován Porterův model pěti sil, kde byla hlavním bodem analýza konkurence z pohledu výhod a nevýhod konkurentů. Společnost Zewaho by v porovnání s konkurenty měla nabídnout vyšší kvalitu a rychlejší realizaci za nižší cenu. Zároveň bude kladen důraz na funkčnost a přehlednost webových stránek, včetně dostatečného počtu referencí.

Následně byla provedena interní analýza (VRIO analýza, BCG matice), ta vedla k identifikaci zdrojů společnosti a pozice jejích produktů na trhu. Trvalou konkurenční výhodou společnosti jsou dle VRIO analýzy know-how a image společnosti, dále také zaměstnanci a vedení.

Výsledky analýz shrnuje SWOT analýza, jež vedla k navržení dvou alternativních strategií vhodných pro společnost. Tyto alternativy byly definovány za využití TOWS matice, kde se dle hodnocení nabízí strategie maximalizace silných stránek a efektivního využití identifikovaných příležitostí. Alternativní variantou je zaměření společnosti na využití silných stránek za účelem minimalizace popř. eliminace hrozeb.

Na základě informací z výše uvedených analýz byly v souladu s misí a vizí společnosti stanoveny její strategické a krátkodobé cíle, klíčové identifikátory výkonnosti a akční plán pro první rok jejího fungování. Následně byla formulována strategie společnosti.

Po zpracování dílčích analýz byl dle vybrané struktury zpracován podnikatelský plán společnosti. Jeho součástí je mj. finanční analýza, ta dokládá životaschopnost společnosti a návratnost investice během třetího roku jejího fungování. K danému podnikatelskému plánu se však pojí i rizika. Byla identifikována tři rizika se střední a jedno s vysokou mírou závažnosti (zvýšení cen a nedostatek materiálů), na jehož minimalizaci, např. pomocí zřízení pojistné zásoby, je třeba se co nejdříve zaměřit.

10 LITERATURA

Bartes, F. (2011). *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o..

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.

Del Marmol, T. (2015). *Pestle Analysis: Understand and plan for your business environment*. Namur: Lemaitre Publishing.

Fotr, J., Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing.

Fotr, J., Souček, I., Vacík, E., Špaček, M. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.

Fotr, J. (2004). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., Valsa, O. (2013). *Business strategie – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.

Havlíček, K. (2009). *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Eupress.

Havlíčková, D. (2015). *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce: pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání.

Hisrich, D. R., Peters, P. M. (2002). *Entrepreneurship*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Jakubíková, D. (2005). *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

Japan Management Association. (1989). *Kanban Just-in Time at Toyota: Management Begins at the Workplace*. Revised Edition. New York: Productivity Press.

Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.

Porter, M. (2010). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Srpová, J., Řehoř, V. a kol. (2010). *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.

Struck, U. (1992). *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press.

Vágner, I. *Strategický management*. (2016). Brno: Akademie Sting.

Veber, J., Srpová, J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.

Vlček, R.: *Management hodnotových inovací*. (2008). Praha: Management Press.

Vysekalová, J. a kol. (2007). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

Avocado design s.r.o. (n.d.). *O nás*. Dostupné 27. 2. 2022 z: <https://cs.avocado-design.com/about>

Česká národní banka. (2002). *Měnová politika ČNB – rozhodování s výhledem do budoucnosti*. Dostupné 18. 2. 2022 z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Menova-politika-CNB-rozhodovani-s-vyhledem-do-budoucnosti-00001>

Česká národní banka. (2022). *Prognóza ČNB – zima 2022*. Dostupné 18. 2. 2022 z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Český statistický úřad. (2022a). *Inflace - druhy, definice, tabulky*. Dostupné 18. 02. 2022 z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad. (2022b). *Počet zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy*. Dostupné 20. 2. 2022 z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208 ! MZD-LEG4_1

Český statistický úřad. (2022c). *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. Dostupné 20. 2. 2022

z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413_VUZEMI_97_19#w=

ČTK. Energetika.tzb-info.cz. (n.d.). *Ceny elektřiny porostou, začít klesat by mohly kolem 2030*. Dostupné 23. 2. 2022 z: <https://energetika.tzb-info.cz/109138-ek-ceny-elekriny-porostou-zacit-klesat-by-mohly-kolem-2030>

DEK.cz. (2022). *O NÁS*. Dostupné 14. 4. 2022 z: <https://www.dek.cz/obsah/o-nas/uvod>

Delta svratka s.r.o. (2022). *O firmě*. Dostupné 27. 2. 2022 z: <https://www.domky-delta.cz/o-firme/>

Eastrisecnc.com. (2018). *About us*. Dostupné 14. 4. 2022 z:

<https://www.eastrisecnc.com/aboutus.html#jjBqrKmiiipjioljni>

E-learningový portál strategického řízení. (n.d.). *3.4. Generické konkurenční strategie*.

Dostupné 13. 3. 2022 z: <https://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/3-4>

Elfetex.cz. (2022). *O Elfetexu*. Dostupné 14. 4. 2022 z: <https://www.elfetex.cz/o-nas>

Kovové profily s.r.o. (n.d.). *Náš sortiment: Sendvičové panely*. Dostupné 7. 11. 2021

z: <https://kovprof.cz/hlavni-stranka/sendvicove-panely/>

Kurzy.cz. (2022). *Elektrina – ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny 1 MWh - 2*

roky - měna CZK. Dostupné 20. 2. 2022 z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-2-roky>

Král, P. Česká národní banka. (2022). *Inflace v únoru 2022 nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle*. Dostupné 30. 3. 2022

z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-unoru-2022-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>

Nakavalo s.r.o. (n.d.) *NAKAVALO s.r.o. poctivá ruční výroba a truhlářská práce*.

Dostupné 27. 2. 2022 z: <http://www.nakavalo.cz/>

Nejlevnější zahradní domek.cz. (n.d.) *O nás*. Dostupné 27. 2. 2022 z:

https://www.nejlevnejsizahradnidomek.cz/O-NAS-a2_0.htm

Orlimex.cz. (2020). *Plywood Experts. Worldwide*. Dostupné 14. 4. 2022 z:

<https://orlimex.cz/>

Pros, M. Aktuálně.cz. (2021). *Bydlení za všechny prachy – speciál o bydlení, nájmech, hypotékách a alternativním bydlení*. Dostupné 14. 1. 2022 z:

https://magazin.aktualne.cz/bydleni-za-vsechny-prachy/r~b9e2f570422c11ecbc3f0cc47ab5f122/?fbclid=IwAR3YB-aModpeZkAv4iVKxWO3sa9BvKhLCa4S1udELi3wAfQvM_Hwg1gVXt0

Sotra. Zahradni-domek.eu. (2022). *Domky Sotra. Hodně modelů ihned k odběru*.

Dostupné 27. 2. 2022 z: <https://zahradni-domek.eu/>

Team 4camping.cz. (2021). *Glamping, tak trochu jiné kempování*. Dostupné 14. 1. 2022 z: <https://www.4camping.cz/clanky/poradna/glamping-tak-trochu-jine-kempovani/#co-je-glamping>

Weiss, T. Ministerstvo financí ČR. (2022). *Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %*. Dostupné 18. 2. 2022 z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31-prumerna-i-46160>

Wikihouse. (2022). *WikiHouse*. Dostupné 15. 4. 2022 z: <https://www.wikihouse.cc/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typ stavby - A-stavba	- 15 -
Obrázek 2: Typ stavby – Hranol základní	- 15 -
Obrázek 3: Typ stavby – Hranol prodloužený	- 16 -
Obrázek 4: Typ stavby - Hranol vetknutý	- 16 -
Obrázek 5: Typ stavby - Hranol vícepatrový	- 17 -
Obrázek 6: Typ stavby - Jurta.....	- 17 -
Obrázek 7: Typ stavby - Dětský domek	- 18 -
Obrázek 8: Typ stavby - Psí kotec/bouda.....	- 18 -
Obrázek 9: Typ stavby - Garáž.....	- 19 -
Obrázek 10: Typ staveb - Kombinované stavby	- 19 -
Obrázek 11: Organizační schéma	- 27 -
Obrázek 12: Rozdělení externího prostředí	- 28 -
Obrázek 13: Prognóza vývoje míry inflace	- 33 -
Obrázek 14: Vývoj cen elektřiny v období 03/2020-01/2022	- 34 -
Obrázek 15: Křivka odvětvového cyklu.....	- 39 -
Obrázek 16: Porterův model pěti sil	- 40 -
Obrázek 19: BCG matice.....	- 50 -
Obrázek 17: SWOT matice	- 53 -
Obrázek 18: TOWS matice	- 56 -
Obrázek 20: Ansoffova matice	- 67 -
Obrázek 21: Generické strategie dle Portera	- 69 -
Obrázek 22: Organigram společnosti	- 85 -
Obrázek 23: Procesní schéma.....	- 85 -

Seznam tabulek

Tabulka 1: Produktový mix	- 21 -
Tabulka 2: Srovnání cen s konkurencí	- 21 -
Tabulka 3: Vývoj míry inflace v letech 2006-2021	- 33 -
Tabulka 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2007-2020	- 34 -
Tabulka 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007-2020.....	- 35 -
Tabulka 6: Avocado Design - Výhody a nevýhody	- 44 -
Tabulka 7: DELTA Svratka s.r.o. - Výhody a nevýhody	- 44 -
Tabulka 8: Nakavalo s.r.o. - Výhody a nevýhody	- 44 -
Tabulka 9: Nejlevnější zahradní domek.cz - Výhody a nevýhody.....	- 45 -
Tabulka 10: SOTRA zahradní-domek.eu - Výhody a nevýhody	- 45 -
Tabulka 11: Výsledky VRIO analýzy společnosti	- 49 -
Tabulka 12: BCG matice společnosti	- 52 -
Tabulka 13: SWOT matice společnosti	- 54 -
Tabulka 14: Křížová matice	- 58 -
Tabulka 15: TOWS matice společnosti	- 59 -
Tabulka 16: KPI pro rok 2023	- 63 -
Tabulka 17: Akční plán pro rok 2023.....	- 65 -
Tabulka 18: Typové rozdělení produktů	- 88 -
Tabulka 19: Plánované ceny produktů	- 89 -
Tabulka 20: Odhadované náklady na založení společnosti.....	- 91 -
Tabulka 21: Majetkové náklady a investice	- 92 -
Tabulka 22: Předpokládané měsíční mzdové náklady	- 93 -
Tabulka 23: Odhad ročních mzdových nákladů na 3 roky.....	- 93 -
Tabulka 24: Předpokládané provozní náklady	- 94 -
Tabulka 25: Odhad provozních nákladů na 3 roky.....	- 94 -
Tabulka 26: Plán tržeb a spotřeby materiálu - 1. rok	- 95 -
Tabulka 27: Plán tržeb a spotřeby materiálu - 2. a 3. rok.....	- 95 -
Tabulka 28: Předpokládané tržby a náklady.....	- 96 -
Tabulka 29: Zahajovací rozvaha společnosti ve zjednodušeném rozsahu	- 96 -
Tabulka 30: Plánovaný výkaz Cash flow - 1. rok	- 97 -
Tabulka 31: Přehled rizik podnikatelského plánu	- 99 -
Tabulka 32: Matice rizik podnikatelského plánu	- 100 -

Abstrakt

Bělinová, Veronika. (2022). *Podnikatelský plán vybraného podniku* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, strategie, PEST analýza, Porterův model pěti sil, VRIO analýza, SWOT analýza, generické strategie dle Portera, finanční analýza, rizika

Předmětem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu na založení vybraného nového podniku. Teoretické kapitoly se věnují vymezení základních informací o podnikání, analýz externího a interního prostředí, struktury a obsahu podnikatelského plánu. Teoretické informace slouží jako podklad pro vypracování části praktické. V rámci prakticky zaměřených kapitol je představen vybraný podnik, jsou provedeny analýzy externího a interního prostředí, stanoveny strategie. Tyto dílčí analýzy slouží jako podklady pro zpracování podnikatelského plánu.

Abstract

Bělinová, Veronika. (2022). *Business plan of the selected company* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Keywords: Business plan, strategy, PEST analysis, Porter's five forces model, VRIO analysis, SWOT analysis, Porter's generic strategies, financial analysis, risks

The subject of the thesis is the elaboration of a business plan for the establishment of a selected new company. Theoretical chapters are devoted to the definition of basic information about the business, analysis of external and internal environment, structure and content of the business plan. The theoretical information serves as a basis for the development of the practical part. Within the practical chapters, the selected company is introduced, analyses of the external and internal environment are performed, and strategies are determined. These sub-analyses serve as a basis for the elaboration of the business plan.