

Podnikatelský záměr založení platformy pro obchodování s použitými autodíly

Bc. Ondřej Svoboda

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Svoboda**
Osobní číslo: **M19119**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Studijní obor: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Podnikatelský záměr založení platformy pro obchodování s použitými autodily**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání a tvorby podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav trhu s použitými náhradními díly.
- Vytvořte podnikatelský projekt na vytvoření platformy pro obchodování s použitými náhradními díly.
- Vyhodnoťte potenciál projektu, jeho ekonomickou, časovou náročnost a rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.
KINGSNORTH, Simon. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. Second edition.* London: KoganPage, 2019, 364 s. ISBN 9780749484224.
KLAPALOVÁ, Alena. *Hodnota a e-business.* Brno: Masarykova univerzita, 2011, 179 s. ISBN 9788021055063.
OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, 278 s. ISBN 9780470876411.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ludmila Kozubíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru založení platformy pro obchodování s použitými autodíly. Hlavním cílem práce je vyhodnotit ekonomickou proveditelnost. Ta byla prokázána výpočty na zhodnocení investic, jako je vnitřní výnosové procento nebo čistá současná hodnota. Mimo hodnocení investice jsou v práci použity také analytické metody, mezi které patří SWOT analýza, PEST analýza, Porterův pěti faktorový model a dotazníkové šetření. Z šetření současného trhu vyplynul zájem o daný produkt, což se promítlo v odhadech jednotlivých parametrů tohoto projektu. Závěr pak shrnuje nejdůležitější poznatky z vypracované práce, které popisují jednotlivé kroky a nejdůležitější fakta zjištěná při zpracování.

Klíčová slova: podnikání, podnikatelská plán, platforma, business model, reklama, příjmy, výdaje, automobil, trh, investice, úvěr, cash flow,

ABSTRACT

This diploma thesis deals with processing a business plan for the establishment of a platform for trading in used car spare parts. Main objective of this work is to evaluate the economic feasibility of this project. This has been demonstrated by calculations of return on investment, such as internal rate of return or net present value. In addition to the evaluation of the investment, analytical methods have been included, such as SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five-factor model and a questionnaire survey. The survey of the current market showed interest in the given product, which was reflected in the estimates of particular parameters of this project. Conclusion summarizes the most important findings of the carried out work describing the individual steps and the most important facts found out while processing it.

Keywords: business, business plan, platform, business model, advertising, income, expenses, car, market, investment, credit, cash flow

Rád bych poděkoval Ing. Ludmile Kozubíkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, poskytnuté rady a připomínky a také za ochotu při konzultacích a kontrole.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ.....	13
1.1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL.....	13
1.2 PODNIK.....	15
1.2.1 Startup.....	16
1.3 ONLINE PODNIKÁNÍ.....	17
1.4 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ VHODNÁ PRO DANÝ TYP ZÁMĚRU.....	18
1.4.1 Podniky jednotlivce.....	19
1.4.2 Obchodní společnosti.....	19
2 BUSINESS MODEL.....	22
2.1 DRUHY BUSINESS MODELŮ.....	22
2.1.1 Business model Canvas.....	22
2.1.2 Business model Lean canvas.....	24
2.1.3 Porovnání modelů.....	25
2.2 TYPY BUSINESS MODELŮ.....	26
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	27
3.1 ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	27
3.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	28
3.2.1 Titulní list.....	30
3.2.2 Popis příležitosti.....	30
3.2.3 Analýza zákazníka a trhu.....	31
3.2.4 Analýza konkurence.....	31
3.2.5 Marketing společnosti.....	32
3.2.6 Finanční plán.....	34
3.2.7 Zakladatelský rozpočet.....	35
3.2.8 Analýza rizik.....	36
3.2.9 Vyhodnocení podnikatelského plánu.....	37
4 ANALYTICKÉ METODY.....	39
4.1 PESTLE ANALÝZA.....	39
4.2 PORTEROVA ANALÝZA.....	39
4.3 SWOT ANALÝZA.....	40
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI.....	43
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	44

6	ANALÝZA SOUČASNÉHO TRHU S PRODEJEM NÁHRADNÍCH DÍLŮ	45
6.1	AUTOMOBILOVÝ TRH V ČR	45
6.1.1	Trh vrakovišť v ČR	46
6.1.2	Současná nabídka náhradních dílů	47
6.2	PORTEROVA ANALÝZA	47
6.2.1	Konkurence	48
6.2.2	Hrozba substitutů a konkurence	48
6.2.3	Vyjednávací síla dodavatele	49
6.2.4	Vyjednávací síla zákazníka	49
6.3	PEST ANALÝZA	49
6.3.1	Politicko-legislativní faktory	49
6.3.2	Ekonomické faktory	50
6.3.3	Technologické faktory	50
6.3.4	Sociální faktory	51
6.4	SWOT ANALÝZA	52
6.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	53
6.5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
7	VYHODNOCENÍ ANALÝZ DANÉHO TRHU	59
8	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZALOŽENÍ PLATFORMY PRO OBCHODOVÁNÍ S POUŽITÝMI AUTODÍLY	60
8.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	60
8.1.1	Cíle, vize a poslání společnosti	60
8.2	ZALOŽENÍ PODNIKU	61
8.2.1	Náklady spojené se založením podniku	61
8.3	BUSINESS MODEL LEAN CANVAS	62
8.4	MARKETINGOVÝ PLÁN	65
8.5	ODHAD TRŽEB	68
8.5.1	Počet návštěvníků	68
8.5.2	Příjmy z reklamy	69
8.5.3	Příjmy z vkládání inzerátů	70
8.5.4	Topování inzerátů	71
8.5.5	Odhad celkových tržeb	72
8.6	ODHAD NÁKLADŮ	72
8.6.2	Personální náklady	75
8.6.3	Materiální náklady	76
8.6.4	Ostatní náklady	78
8.6.5	Počáteční investice do podnikatelského záměru	78
8.7	FINANČNÍ PLÁN	78
8.7.1	Financování projektu	79

8.7.2	Kalkulace 1. roku	79
8.7.3	Kalkulace 2. roku	80
8.7.4	Finanční zajištění pro překlenutí startu společnosti	81
8.7.5	Zakladatelský rozpočet.....	81
8.8	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	83
8.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
8.9.1	Opatření proti rizikům.....	86
9	VYHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	88
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

S příchodem digitálních technologií a stále náročnějšího zákazníka se ve 21. století stále více obchodu přesouvá do online prostředí. V současné době je v online obchodu nabídka zboží a služeb velmi pestrá, a i díky situaci kolem pandemie se dostávají do online prostoru nákupy, které by si společnost nedokázala představit. Tato práce se věnuje založení startupu jako platformy pro obchodování s použitými autodíly. Záměr převedený do dokumentu v podobě podnikatelského plánu bude sloužit k posouzení proveditelnosti záměru.

Na začátku teoretické části jsou krátce rozebrány základní teoretické pojmy z oblasti podnikání jako například definice podnikatele, co je to startup nebo právní úprava podnikání v České republice. Samostatnou kapitolu tvoří business modely, kterým se v poslední době dostává stále více pozornosti a které tvoří nedílnou součást podnikatelského plánu. Největší část teoretické části tvoří popis podnikatelského plánu. Jsou zde definovány zásady, které jsou důležité při sestavování plánu, dále následuje popis jednotlivých částí podnikatelského plánu. Samostatný plán nemá přesně definovanou strukturu, proto jsou v dané kapitole uvedeny názory z různých literárních zdrojů, z nich je vybrán jeden, který se zdá nejvhodnější pro tento podnikatelský záměr. Poslední část tvoří popis analytických metod, bez kterých by byl podnikatelský plán pouze subjektivním dokumentem, který by nepodal věrohodné informace.

Praktická část práce začíná analýzou současného trhu s použitými díly v české republice. Analyzuje se zde velikost trhu, jak se vyvíjel v posledních letech nebo také množství konkurentů v odvětví. Nedílnou součástí této části bude také dotazník, který poskytne odpovědi na otázky týkající se vnímání daného trhu respondenty. Následuje vyhodnocení, které se dále promítne do další kapitoly, která se zaměřuje na tvorbu samotného podnikatelského záměru. Jsou zde řešeny okruhy jako zákazník, konkurence, marketing společnosti, finanční plán, zdroje financování, zakladatelský rozpočet a v neposlední řadě rizika spojená s daným záměrem. Podnikatelský plán bude taktéž doplněn o časovou analýzu záměru.

Jako poslední část práce a zároveň ta nejdůležitější, je vyhodnocení podnikatelského plánu. Ten je posuzován z hlediska ekonomického, zda se záměr vyplatí, či nikoli.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem realizované diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu na téma vytvoření platformy pro prodej použitých autodílů a zhodnocení jeho proveditelnosti. K hlavnímu cíli dopomáhají jednotlivé dílčí cíle.

Dílčí cíle práce spočívají v literární rešerši a vymezení nejdůležitějších pojmů spojených s tímto typem podnikatelského plánu. Popsání jednotlivých analytických metod, které pomáhají při analýze prostředí a vyhodnocování efektivnosti plánů.

Mezi analytické metody použité v diplomové práci patří Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která popisuje, jak na analyzovaný podnikatelský záměr působí konkurence, jak je ohrožen vstupy nových konkurentů nebo substitučních služeb. Také se v této metodě analyzuje vliv dodavatelů a zákazníků z hlediska jejich vyjednávací síly. Další analýzou je PEST analýza, která popisuje vnější faktory působící na daný projekt. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní. Poslední neméně důležitou analytickou metodou je nejrozšířenější metoda SWOT.

V analýze trhu je použito dotazníkové šetření, jehož přínos je nezbytný pro tento podnikatelský plán. Poukazuje, jak respondenti vnímají současnou situaci na daném trhu a zda jsou ochotni přijmout změny, které tento projekt přináší. Dotazník slouží také ke zjištění vnímání respondentů vzhledem k ceně za danou službu. Riziková analýza je posuzována z hlediska pravděpodobnosti výskytu a dopadu jednotlivých rizik, které jsou zasazeny do matice rizik, kde hranice pro přijetí rizika je zvolena na základě odhadu. Tato analýza je dále doplněna o opatření k rizikům, což vede ke snížení jejich dopadu a výskytu.

K ekonomickému vyhodnocení projektu jsou použity finanční ukazatele. Jedná se o vnitřní výnosové procento, čistou současnou hodnotu a také o vážené průměrné náklady kapitálu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

V první kapitole jsou uvedeny základní teoretické pojmy, které slouží jako úvod do problematiky obsažené v práci. Patří mezi ně podnikání a podnikatel, podnik, nebo také nové trendy v podobě startupů a online podnikání.

1.1 Podnikání a podnikatel

Základ definice podnikatele dává legislativní úprava, kde se dle nového občanského zákoníku za podnikatele považuje ten: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“*. (Česko, 2012)

Na definici podnikatele navažuje Šafrová (2019, s. 14) a říká, že realita není pouze o dosahování zisku. Uvádí také, že k podnikání může vést více důvodů, jako jsou například životní styl, předchozí zkušenosti, osobní důvody, charakterové rysy člověka.

Srpová (2010, s. 31) také poukazuje na více možných definicích z historického hlediska a odkazují se na výrok W. Churchilla z roku 1940: *„Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je potřeba zabít, nebo za krávu, kterou je potřeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“* Na základě tohoto tvrzení je podnikatel ten, který velkou měrou přispívá k ekonomické prosperitě daného státu. S pomyslným tažením káry lze spojit také výrok Hisriche z roku 1990 uváděny v Srpová (s. 17, 2020) *„Podnikatelství je proces tvorby něčeho nového, co má hodnotu, čemu se věnuje nezbytný čas a úsilí, předpokládá přijetí finančních, psychických a sociálních rizik a obdržení odměny v podobě peněžního nebo osobního uspokojení.“*

Srpová (2020, s. 30) dále uvádí, že základem podnikání je podnikavost, což je soubor vlastností jedince vedoucích k podnikání jako např. schopnosti, dovednosti, potenciál atd. Toto tvrzení doplňuje také Šafrová (2019, s. 16), podle které jsou nutné další charakterové rysy k úspěšnému podnikání. Jedná se zejména o trpělivost, schopnost rychle rozhodovat, houževnatost a cílevědomost. Uvádí také rozdíl mezi podnikatelem a vrcholovým manažerem, který spočívá v přímé odpovědnosti za své rozhodování. Tyto charakterové rysy rozšiřuje také Veber (2012, s. 15) podle kterého je podnikatel neboli entrepreneur osoba, která dokáže rozpoznat příležitosti, zabezpečit prostředky k podnikání, ať finanční nebo materiální, dokáže organizovat a je ochotna podstupovat riziko spojené s podnikáním.

Veber (2012, s. 14) rozděluje podnikání do 4 základních pojetí:

- Ekonomické – jedná se o kombinaci vložených ekonomických zdrojů a aktivit tak, aby docházelo ke zvýšení jejich původní hodnoty. Jedná se tedy o proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické – zde se vyskytuje hlavně vnitřní motivace podnikatele. Jedná se o touhu něčeho dosáhnout, splnit si své sny, postavit se na vlastní nohy apod.
- Sociologické – touha po vytvoření blahobytu pro všechny zapojené strany a také k vytvoření pracovních míst.
- Právnícké – vychází z definice v občanském zákoníku jako soustavná, samostatná činnost vykonávána podnikatelem na vlastní jméno a vlastní odpovědnost.

Šafrová (2019, s. 16) definuje zvláštní druh podnikatele a to tzv. chronického podnikatele. Jedná se o osoby, které jsou si jisté, že nechtějí být v zaměstnaneckém poměru a neustále nacházejí nové nápady a příležitosti. Dokážou se rychle adaptovat a nebojí se neúspěchu. Dokáží působit v různých projektech najednou a hledají ten nejlepší pro jejich osobu. Uvádí také, že tyto podnikatelé jsou nepřekonatelní, pokud najdou to, co je opravdu baví a naplňuje.

Srpová (2010, s. 22) rozděluje typy podnikání do 5 kategorií:

- Podnikání jako životní styl – jedná se o podnikatele, který odmítá být zaměstnán. Z pravidla provozuje jen malý podnik na lokálním trhu a nemá ambice expandovat.
- Zdrženlivé podnikání – podnikatel jen zřídka expanduje na trh mimo svůj region. Vydělává více peněz než předchozí kategorie, nicméně nemá potřebné znalosti nebo netouží být větším hráčem kvůli konkurenci.
- Nadějně podnikání – na trh vstupují podnikatelé s jasným cílem a vizí. Jsou daleko agresivnější a neustále se zlepšují. Nemají však odvahu pouštět se do konkurenčního boje s největšími podniky v oboru.
- Potenciál vysokého růstu – jedná se o podnikatele, kteří systematicky analyzují trh a vyhledávají možné příležitosti. Zpravidla vstupují na trh s novým produktem a jsou odborně vybavení pro vedení podniku velkého rozsahu.
- Revoluční podnikání – tyto podnikatelé se objevují jen zřídka, neboť se snaží změnit zcela koncepci samotného podnikání. Neustále se snaží o inovace a dokážou v krátkém čase zabrat velkou část trhu.

1.2 Podnik

Vochozka (2012, s. 117) uvádí, že podnikem lze nazývat všechny subjekty, které vykonávají hospodářskou činnost, přičemž nezáleží na právní formě. Dále je také nedílnou součástí národního hospodářství a je tvořen ze tří složek:

- Hmotné – movitá a nemovitá aktiva
- Osobní – zaměstnanci a zaměstnavatelé
- Nehmotné – licence, goodwill, know-how atd.

Drucker (2016, s. 28) chápe podnik jako myšlenku existence. Existuje podle něj pouze jedno vysvětlení podniku a to takové, že podnik je organizace s touhou vytvořit zákazníka. Tuto myšlenku vysvětluje tím, že podnik je částí celé společnosti a musí z ní vycházet.

Srpová (2010, s. 35-36.) definuje znaky podniku, které dělí na všeobecné a specifické. Všeobecné znaky jsou:

- Kombinace výrobních faktorů – kombinace takzvaných vstupů jako je práce, stroj, budovy atd., které společně vytváří výstupy.
- Princip hospodárnosti – jedná se o hledání nejlepší kombinace vstupů a výstupů tak, aby bylo co nejméně vstupů a co nejvíce výstupů.
- Princip finanční rovnováhy – snaha a schopnost podniku platit svým věřitelům.

Mezi Specifické znaky patří:

- Princip soukromého vlastnictví – vystupuje zde vlastník podniku, který má právo vstupovat do rozhodovacího procesu v podniku.
- Princip autonomie – tržní vztahy, svoboda a nezávislost bez zásahů státu.
- Princip ziskovosti – zisk vystupuje jako cíl a výsledek podnikatelské činnosti.

Podniky lze také dělit podle velikosti. Toto dělení uvádí Veber (2012, s. 19):

- Mikropodnik (1-9 zaměstnanců)
- Malý podnik (10–49 zaměstnanců)
- Střední podnik (50–249 zaměstnanců)
- Velký podnik (250 a více zaměstnanců)

Mulačová (2013, s. 16) souhlasí s předchozím rozdělením podniků podle velikosti a je dále upravuje podle ročního obratu:

- Mikropodnik – obrat do 2 mil. euro
- Malý podnik – obrat do 10 mil. euro
- Střední podnik – obrat do 50 mil. euro
- Velký podnik – obrat nad 50. mil euro

Priestley (2015, s. 29-30) se zamýšlí nad malými firmami. Považuje malou firmu do 150 zaměstnanců a poukazuje na fakt, že v budoucnu budou vládnout globálnímu podnikání právě malé firmy, nikoliv velké korporace. Toto tvrzení podporuje myšlenkou, že přechod od zemědělství přes průmyslovou revoluci až po dnešní digitální svět otevřel možnosti stát se malé firmě globální a lépe tak reagovat na konečného zákazníka.

V posledních deseti letech se formuje nový směr podnikání a to tzv. Lean podnikání. Maurya (2012, s. 13) popisuje toto podnikání jako formu hledání toho správného plánu pro své podnikání, a to v takové době, než dojdou podnikateli finanční prostředky. Tuto definici dokládá tvrzením, že dvě třetiny podnikání nebo startupů, které přežili a profitují, museli sáhnout ke změně svého původního plánu. Ti, kteří nejsou ochotni inovovat a slepě věří plánu A, jsou předurčení k zániku.

1.2.1 Startup

V české literatuře se objevuje definice. „*Startup je podnikatelský projekt, jehož zakladatelé mají ambiciózní vizi a touhu změnit svět.*“ Jedná se o spojení skvělého nápadu, individuální schopnost zakladatele a precizního načasování uvedení produktu. Srpová (2020, s. 18)

Ries (2011 s. 20) vytvořil svou definici pojmu startup. Je to lidská instituce, která vytváří nové produkty a služby pod rouškou extrémní nejistoty. Nejedná se však pouze o výrobu a zisk, ale lze za tímto pojmem hledat také touhu neustálého učení se, experimentování a inovací.

Dalším názorem na tento pojem je spojený s touhou po svobodě. Jedná se o lidi, kteří se snaží změnit stereotyp a vytvářet budoucnost samostatně. Chtějí být sami sobě šéfem a hledat, co je nejvíce naplňuje. Guillebeau (2013, s. 9-10)

Startup je všeobecně spojen s vývojem technologických a vývojových firem převážně v západní Americe. Robehmed (2013) definuje pojem jako společnost, která řeší problém,

kde není řešení jasně patrné a úspěch není zaručen. Většinou se za startupy považují velké nadnárodní společnosti, a hlavně jejich inovativní zakladatelé. Nezáleží však na délce existence společnosti, pokud jejich pracovníci věří, že to, co dělají, má pozitivní dopad na společnost. Lze tedy konstatovat, že se jedná o stav mysli zakladatele i pracovníků.

S nejistotou v podobě budoucího výsledku se ztotožňuje i Maurya (2012, s. 14), podle kterého je milná představa, že zakladatel startupu okamžitě ví a zná, co bude v budoucnu dělat. Jako příklad uvádí Steva Jobse, který začal jako vývojář počítače a dostal se až k telefonům a iPadu, který je dle jeho slov „vizionářský počítač“, neboť nikdo nevěděl, kam až se daný nápad dostane v průběhu let a mnoha inovací.

1.3 Online podnikání

Online podnikání, nazývané také jako e-business, je založen na přenosu informací v reálném čase. Tyto informace jsou od poloviny 50. let 20. století využívány již prvními počítači. Vzhledem k rozšíření internetu do všech koutů světa, se zrodila právě kategorie internetového podnikání. Díky tomu může jakýkoliv podnik, kdekoli na světě, přijímat a odesílat informace. To přináší výhodu v mnoha směrech, zejména ve:

- Zjištění požadavků zákazníka,
- Dodání produktu zákazníkovi,
- Samotnou účast zákazníka na tvorbě produktu,
- Nalezení cesty k dalším zákazníkům,
- Objevení nových trhů.

E-business je spojen také s investicí, což potvrzují výzkumy z USA, kde se vkládá do informačních technologií až 4 % ze zisku podniku. Klapalová (2011, s. 80-82)

Lze také definovat jednotlivé vazby mezi stranami obchodu, podle toho, zda jsou konečným uživatelem produktu. Toto rozdělení uvádí Laudon (2020, s. 58-63):

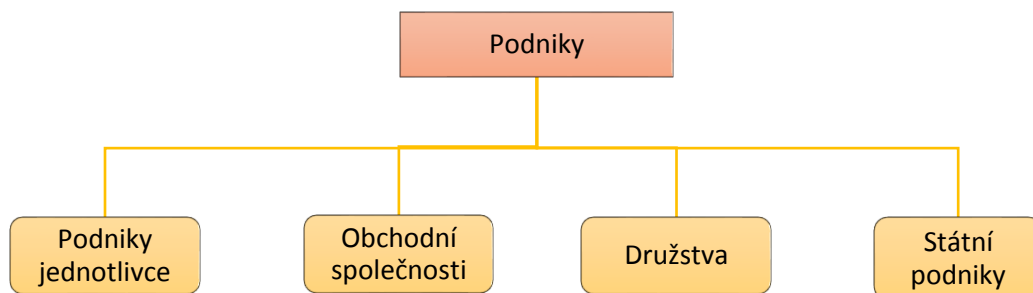
- B2C – jedná se o propojení prodejce a konečného uživatele. Je to nejrozšířenější typ online podnikání, kde se odhadují tržby v roce 2022 těsně pod hranicí 7000 miliard dolarů celosvětově.

- B2B – u tohoto typu se produkt dodává podniku, který není jeho konečný uživatel. Zpravidla se k dodanému produktu dále přidává nějaká hodnota. Jedná se o největší typ z hlediska tržeb.
- C2C – zde prodává konzument produkt dalšímu konzumentovi. Nejedná se tedy o propojení podniku a zákazníka ale dvou zákazníků mezi sebou. Často se jedná o online markety jako je Ebay nebo v České republice Aukro.
- Mobile e-commerce, Social e-commerce, Local e-commerce

Odhaduje se, že do 4 let se svět online obchodu téměř zdvojnásobí, což znamená, že společnosti s kvalitním produktem a dobrým business plánem, se můžou na trhu prosadit.

1.4 Právní úprava podnikání vhodná pro daný typ záměru

Pro každý podnik je základním prvkem správné určení právní formy. Obecně se rozlišují čtyři druhy podniků, a to podniky jednotlivce, obchodní společnosti, družstva a státní podniky. Družstva ani státní podniky nejsou vhodné pro tento typ projektů, zejména kvůli povaze daného záměru nebo soukromého vlastnictví.



Obr. 1 - Rozdělení podniků podle právní formy (vlastní zpracování na základě Srpová 2020)

1.4.1 Podniky jednotlivce

Obecně se podniky jednotlivce označují jako živnost. Za živnost se považuje soustavná činnost, provozovaná samostatně. Vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem. (Česko, 1991)

Provozovatel živnosti může být jak fyzická osoba, tak i právnická osoba a musí splnit zákonem stanovené podmínky. Srpová (2010, s. 68)

Další rozdělení živností uvádí Lipovská (2017, s. 226). Jedná se o rozdělení na živnosti ohlašovací a koncesované.

Ohlašovací živnost se dále dělí:

- Volná – jde o živnost, kterou může podnikatel provozovat ihned po ohlášení, pokud splňuje podmínky dané zákonem. Je to taková živnost, která nepředstavuje riziko pro společnost a daný podnikatel k ní nepotřebuje žádné zvláštní vzdělání a kvalifikaci.
- Řemeslná – pro tento typ živnosti je naopak od volné vyžadována tzv. odborná způsobilost. V praxi to znamená, zejména doklad o potřebném vzdělání pro provozování dané živnosti.
- Vázaná – je specifická tím, že zákon stanovuje, za jakých podmínek může podnikatel vykonávat tuto živnost. Zpravidla musí mít osvědčení vydávané státním orgánem.

Koncesovaná živnost je taková činnost, ke které musí podnikatel získat povolení od příslušného orgánu státní správy.

Dále se u živností posuzují podmínky pro získání dané živnosti. Tyto podmínky se dělí na:

- Všeobecné – věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost.
- Zvláštní – odborná a jiná způsobilost stanovená zákonem.

Srpová 2020, s. 165-168)

1.4.2 Obchodní společnosti

Označení obchodní společnosti je pojem, zahrnující čtyři typy společností. Jedná se o veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručeným omezením a akciovou společnost. Dohnalová (2012, s. 112)

Obchodní společnosti se dále dělí na osobní a kapitálové. Rozdíl v těchto formách obchodních společností je v tvorbě základního kapitálu a ručením za závazky společnosti. Soukal (2015, s. 65-66)

Veřejná obchodní společnost v.o.s.

Principem u v.o.s. je společné podnikání dvou podnikatelů nebo FO, kteří do dané společnosti vkládají peněžité i nepeněžité prostředky. Za závazky společnosti, na rozdíl například od společnosti s ručením omezeným, ručí veškerým svým majetkem. Synek (2015, s. 81-82)

Soukal (2015, s. 66) uvádí, že řízení a kontrola se rozděluje podle společenské smlouvy stanovené při zakládání společnosti. Zisk se může dělit mezi společníky rovným dílem nebo může dojít k dohodě, která musí být uvedena ve smlouvě.

Komanditní společnost k.s.

V komanditní společnosti vystupuje pojem komanditista a komplementář. Za komanditistu se považuje ten společník, který ručí za závazky společnosti omezeně. Naopak komplementář ručí za závazky neomezeně. Je to tedy určitý mix mezi prvky osobní a kapitálové společnosti. Za výhodu komplementáře se považuje velké rozhodovací právo. Také podíly na zisku se vyplácí na polovinu mezi samotnou komanditní společností a komplementáře. Ti si pak zisk nebo ztrátu rozdělí mezi sebe rovnoměrně. Zisk společnosti se po zdanění rozloží rovnoměrně mezi komanditisty v poměru jejich podílů ve společnosti. Šilhán (2015, s. 57-58)

Soukal (2015, s. 66) doplňuje, že účast na zisku může být rozdělena podle společenské smlouvy a nemusí tak platit výše zmíněná rovnost a poměr. Dále uvádí, že komanditní společnosti vzniká povinnost zapsání do obchodního rejstříku a zveřejňovací povinnost.

Společnost s ručením omezeným s.r.o. je nejpoužívanějším typem obchodních společností. Je to zejména díky nízké hodnotě základního kapitálu a také vzhledem k malé náročnosti na administrativu. Vochozka (2012, s. 43)

U této společnosti za své závazky ručí společníci, ovšem pouze do výše nesplněné vkladové povinnosti. Pokud však již došlo ke splacení základního vkladu společníků, již za dluhy společnosti neručí. Josková (2015, s. 12)

Vesecký (2016) Uvádí, že základní kapitál je dán zákonem v minimální výši 1 Kč. Tato možnost vešla v platnost od roku 2014, nicméně ukazuje se, že výše základního kapitálu je

stále pro mnohé podnikatele určitou motivací. Obecně nově vznikající společnosti vkládají méně, než dříve minimálních 200 000 Kč, avšak jen zlomek z nich vkládá pouze korunu. Je tomu tak z důvodu, že čím méně základního kapitálu, tím menší důvěra v danou společnost.

Dohnalová (2012, s. 113) popisuje orgány této společnosti. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Jednatel nebo jednatele jsou považováni za statutární orgán a ve výjimečných případech se může zvolit i dozorčí rada.

Synek (2015, s. 82) definuje základní úkony k založení spol. s.r.o.:

- Pomocí notářského zápisu uzavřít společenskou smlouvu,
- Složit na účet základní jmění nebo jeho část,
- Získat živnostenské oprávnění,
- Zapsat společnost do obchodního rejstříku,
- Registrovat společnost u finančního úřadu.

Akciová společnost a.s.

Jedná se pravděpodobně o nejsložitější právní formu podniku. Základní kapitál akciové společnosti je rozdělen na tzv. akcie, které si akcionáři kupují a jejich zisk je ve formě dividend, o kterých rozhoduje valná hromada. Lipovská (2017, s. 230)

Soukal (2015, s. 67) definuje práva akcionářů, které vyplývají z držení jakéhokoliv počtu akcií. Jedná se zejména o již zmíněné právo podílení se na zisku, které je vypláceno formou dividend, dále právo hlasovat na valné hromadě a také se podílet na zůstatku společnosti při likvidaci a zániku.

Za své závazky ručí akciová společnost celým svým majetkem, kdežto akcionáři za závazky společnosti neručí. Základní kapitál akciové společnosti musí být v minimální výši 2 miliony korun a nezáleží, zda se jedná o kapitál v podobě finančního majetku nebo hmotného. Lipovská (2017, s. 231)

2 BUSINESS MODEL

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“ Tato věta je základní definicí business modelů. Lze je definovat i jako určitý podrobný plán ve strategické podobě, který se postupně naplňuje pomocí procesů a systémů Osterwalder (2010, s. 14)

Chesbrouhg (2006, s. 30) rozvádí, jak business model zachycuje hodnotu produktu. Popisuje, dané aktivity a prostředky k dosažení výhody na trhu a s tím spojenou tvorbu hodnoty. Dále uvádí, že v moderní společnosti, kdy se vše mění výrazně rychleji, je potřeba, aby firmy plánovali na kratší časové intervaly a nespolehali se na plány v dlouhém horizontu. Tím, že se firma nespolehá na dlouhodobé plánování a je ochotna svůj business model „otevřít“ a měnit v čase, se jí otvírá mnohem větší pole působnosti nových nápadů a především, rychlejší reakce na vnější tlaky.

2.1 Druhy business modelů

V teorii se setkáváme se dvěma druhy business modelů, a to Canvas a Lean Canvas. Oba tyto modely jsou totožné svou strukturou, avšak liší se modelováním a použitím.

V reálném prostředí dochází k mylné myšlence, že business model dokáže nahradit business plán neboli podnikatelský plán. Není tomu tak. Sám Osterwalder (2010, s. 268), jenž je autorem tohoto modelu, poukazuje na fakt, že business model je jakýmsi prvotním dílkem v utváření myšlenek, sumarizaci hlavních prvků projektu a uvědomění si, co všechno náš projekt musí zahrnovat. Následně doporučuje na základě tohoto modelu vytvořit finální podnikatelská plán.

2.1.1 Business model Canvas

Tento typ modelu se podobá malířskému plátnu. Je složen z devíti různých prvků a ve zjednodušené formě dokáže zachytit veškerou podstatu nového či existujícího business modelu. Osterwalder (2010, s. 42)

Rozdělení na devět stavebních kamenů:

- **Zákaznické segmenty** – jedná se o základní prvek business modelu. Je zde definován zákazník a rozčleněn do zákaznických segmentů. Tímto krokem dokáže společnost lépe porozumět danému segmentu a na něm postavit svůj úspěšný business model.

- Hodnotová nabídka – v tomto stavebním prvku se popisuje právě ta hodnota produktu, služby nebo různých kombinací, které představují to, o co stojí zákazník. Je to právě ta výhoda oproti konkurenci, proč si zákazník volí právě danou firmu. Hodnota pro zákazníka může nabývat podob: novost produktu, výkon, individualizace, design, cena, brand, dostupnost nebo pohodlnost.
- Kanály – body, které využíváme ke komunikaci se zákazníkem. Můžou plnit funkci např. předávání hodnotové nabídky, osvěta produktu, průzkum spokojenosti, poprodejní servis.
- Vztahy se zákazníky – zde se řeší problém, jak k jednotlivým segmentům zákazníků přistupovat. Zda se podílet na osobní asistenci, samoobsluze, pomocí komunity nebo zapojit zákazníka přímo do spolupráce produktu.
- Příjmy – jeden z nejdůležitějších kamenů business modelu. Řeší otázku, jakou formu zdroje příjmů zvolit od daného zákaznického segmentu. Zda se zaměřit na předplatné, poplatky za užití, prodej, pronájem, reklama nebo poskytnutí licence.
- Klíčové zdroje – hledá se odpověď na otázku, kolik a jakých zdrojů je potřeba pro úspěšné fungování modelu. Jedná se o finanční, lidské, duševní nebo hmotné zdroje. Také se zde řeší otázka, zda dané zdroje vlastnit nebo pouze najímat.
- Klíčové činnosti – co všechno musí firma dělat, tak aby byla úspěšná. Tento prvek je velmi individuální a záleží na odvětví, ve kterém firma působí. Pro služby bude potřeba zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, kdežto pro výrobní společnost bude důležité naopak např. budovat spolehlivý dodavatelský řetězec.
- Klíčové partnerství – zde se může řešit právě již zmíněný dodavatelský řetězec. S kým musí firma spolupracovat a navzájem si nekonkurovat, tak aby model fungoval. Jedná se právě o dodavatele, spolupráce v koncernu atd.
- Struktura nákladů – Vyčíslení všech nákladů, které vznikají s chodem modelu a jdou snadno vyčísřit. Kolik stojí klíčové partnerství, kolik stojí výroba a dodání.

Spojením těchto devíti prvků vzniká plátno, které obsahuje ve zkrácené míře všechno, co je potřeba pro úspěšnou firmu. Nutno však podotknout, že se nejedná o dokument, který popisuje veškeré právní věci, procesy výroby, analýzy atd. Slouží jako šablona a sjednocení toho co chce daná společnost na trhu budovat a jak. Jedná se tedy o jakési shrnutí, kterým se

řídíme při vytváření konkrétních dlouhodobějších plánů, rozpočtů, analýz atd. Osterwalder (2010, s. 20–50)

Fotr (2020, s. 114) poukazuje na fakt, že největší výhodou business modelů je jejich schopnost rychlé změny. V dnešní době, kdy se trh i vnější prostředí mění podstatně rychleji než dříve, je nutné, aby se plán neustále adaptoval na tyto změny. Plán se musí změnit, pokud dojde k interní změně společnosti jako například akvizice nebo fúze.

2.1.2 Business model Lean canvas

Maurya (2012) se domnívá, že business model Canvas má své úskalí a vytvořil proto inovovaný model Lean Canvas. Tento model navazuje na původní, má stejný počet základních kamenů a některé jsou totožné, avšak došlo ke změně čtyř z nich. Původní Canvas lze aplikovat z větší části na již existující společnosti, které již poskytují hodnotu zákazníkovi. Zaměřuje se tedy spíše na vznikající společnosti neboli startupy, a právě čtyři kameny zaměnil za ty, u nichž se domnívá, že mají větší váhu a význam pro začínajících společnost.

- **Problémy** – U začínajících společnosti se nevyskytují žádní partneři, nýbrž se začíná řešit problém, který na trhu je. Proto je toto prvotní kámen při sestavování modelu Lean Canvas a od definice problému se odvíjí další moduly neboli stavební prvky. Jedná se tedy o jakousi záchrannou brzdu před selháním podnikatele. Správná definice a pochopení problému pomůže lépe nastavit model tak, aby vydržel a byl úspěšný.
- **Řešení** – původní pojem klíčových aktivit je nahrazován řešením. Jedná se o konkrétní produkt, nebo službu, kterou trh nebo zákazník postrádá a hledá se jeho řešení. Je zde zaveden pojem minimálně životaschopného produktu.
- **Klíčové metriky** – nahrazuje kámen klíčových zdrojů. V začátku podnikání je nutné si stanovit, jak bude společnost měřit svůj úspěch. Na jaké ukazatele se zaměřit a podle toho vyhodnotit, zda je projekt úspěšný, nebo nemá cenu v něm pokračovat.
- **Neférová výhoda** – začínající společnost při prvotním návrhu nemá žádného zákazníka a nemá tedy smysl se více zabývat vztahy se zákaznickými segmenty. Místo toho popisuje neférovou výhodu. Lze ji popsat jako to, co má pouze on a žádná jiná konkurence. Může se jednat o zcela nový výrobek, inovaci nebo sektor služeb.

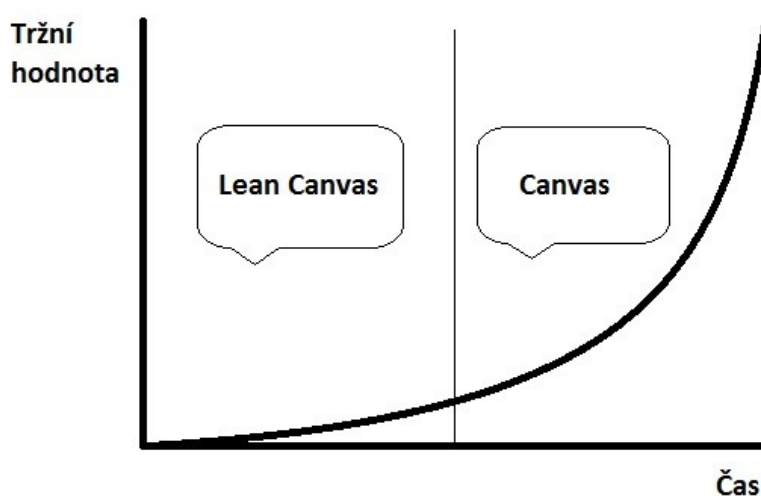
Svobodová (2017, s. 65-66) upozorňuje na riziko začínajícího podnikatele v podobě investice času a peněz. Právě díky Lean Canvasu lze předejít této investici do něčeho, co trh nepotřebuje a pomůže odhalit slabiny v daném projektu či podnikatelském záměru.

2.1.3 Porovnání modelů

Maurya (2016, s. 46-47) zdůvodňuje přepracování původního modelu Canvas od Osterwaldera tím, že jeho model se příliš zaměřuje na již fungující podniky. Proto nahradil některé kameny tak, aby působili na řešení problému začínajícího podnikatele nebo podniku.

Tab 1 - Porovnání modelů (vlastní zpracování na základě www.canvanizer.com)

Oblast	Canvas	Lean Canvas
Podnik	Existující podnik	Začínající podnik
Uživatel	Banka, poradci, partneři	Začínající podnikatel
Zákazníci	Komunikace se zákazníky	Hledání problémů zákazníka
Konkurence	Hodnotová nabídka	Neférová výhoda
Přínos	Pochopení, kreativita, inovace	Řešení problému (step by step)



Obr. 2 - Použití modelů (vlastní zpracování na základě Maurya 2016)

2.2 Typy business modelů

V současnosti neexistuje jednotná úprava typů business modelů. Prozkoumáním již existujících, lze dospět, k vytvoření několika základních typů. Modely stejného typu ovšem nebudou nikdy totožné pro dvě firmy. Je to dáno zejména odvětvím, typem produktu, jiným segmentem zákazníka, různým cenovým modelem atd. Jsou si však velmi podobné svou strukturou, a proto je lze rozčlenit mezi základní typy:

- Transakční model – nejběžnější model založen na zaplacení produktu, který se poté stává majetkem zákazníka.
- Předplatné – pravidelné platby od zákazníků za daný časový úsek, poskytují neomezený přístup k obsahu.
- Freemium – služba je zdarma pro každého, avšak v omezeném množství. Používání služby v plném rozsahu je již zpoplatněno.
- Pay as you go – zákazník platí za prostor nebo službu v takovém rozsahu, v jakém ji využívá.
- Reklamní model – zákazník platí za prostor, který mu umožní oslovit jeho potencionální zákazníky. Patří sem především PPC reklama, televizní reklama, noviny a rádio.
- Platforma – vytvoření prostoru pro střetávání poptávky a nabídky, kde zpeněžení spočívá v procentu z ceny transakce.
- Franchising – prodej licence jinému podnikateli. Používá se jako prostředek ke zmírnění rizika při expanzi na jiné trhy.

Srpová (2020, s. 71-73)

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je dokument, který rozpracovává, jak by měl podnik vypadat v blízké budoucnost, v čem se bude angažovat, jaké zdroje ke svému podnikání použije a jaké očekává výsledky. Podnikatelský plán má dvě základní úlohy:

- Externí – je to nástroj komunikace mezi podnikem a okolím podniku. Jedná se zejména o potencionální investory nebo banky.
- Interní – jako nástroj pro řízení společnosti.

Tento dokument se také považovat za marketingový nástroj pro propagaci a přesvědčení všech zainteresovaných stran o tom, že záměr uvedený v plánu je správný a dokáže uspokojit své vlastníky, věřitele i trh. Synek (2015, s. 192-193)

Veber (2012, s. 95-96) přirovnává podnikatelský plán k autoatlasu a měl by nám poskytnout odpověď na otázky „*kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme*“.

3.1 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu

Jako každý dokument i podnikatelský plán se musí řídit určitými zásady. Jedná se o doporučení, které by mělo vést k tomu, aby byl podnikatelská plán v očích okolí podniku brán jako kvalitní.

- Srozumitelnost – vyvarovat se příliš mnoha zdlouhavých vět a myšlenek. Nejdůležitější data a myšlenky se snažit co nejvíce podpořit výpočty, tabulkami atd.
- Logika – jednotlivé myšlenky a části plánu na sebe musí navazovat a v žádném případě si nesmí odporovat.
- Stručnost – všechny hlavní myšlenky se snažit uvést stručně bez zbytečně dlouhého textu. Pro vynechání nepodstatných nebo často se opakujících věcí, se doporučuje předložit plán k připomínkovému řízení druhé osobě nebo kolektivu.
- Pravdivost a reálnost – uvádět pouze pravdivé údaje a vše podložit čísly. Není vhodné zakládat svůj plán na osobních domněnkách.
- Rizikovost – tím, že plán poukazuje na predikovanou budoucnost, je důležité vzít v potaz různé rizika, které mohou nastat. Na základě jejich identifikace lze vytvořit více variant, které umožní rychlejší a přesnější budoucí rozhodování.

Veber (2012, s. 96-97)

3.2 Struktura podnikatelského plánu

Existuje více způsobů, jak sestavit úspěšný podnikatelský záměr, v různých literaturách označovaný jako podnikatelský plán. Jak je již zmíněno v kapitole business modely, Osterwalder (2010, s. 268-269) doporučuje vytvářet podnikatelský plán na základě business modelu. V jeho pojetí definuje strukturu plánu takto:

- Business model – shrnutí hodnoty, cílů, trhů, zdrojů, činností atd.,
- Finanční analýza – analýza rentability, prodeje, nákladů, finanční zabezpečení,
- Vnější prostředí – ekonomické prostředí, trh, konkurence,
- Plán realizace – projekt, milníky, KPI,
- Analýza rizik – definice překážek, SWOT analýza, faktory úspěchu, protiopatření,
- Závěr.

Podobným směrem se ubírá také Finch (2020, s. 22-24). Ten doporučuje si před sepsáním plánu odpovědět na tyto otázky:

- Jaký výrobek nebo službu chceme nabízet?
- Čím se odlišujeme od konkurence na trhu?
- Kdo je náš zákazník a co je pro něj důležité?
- Za co nám budou vlastně platit?
- Jak se bude výrobek vyrábět nebo poskytovat služba?
- Kde budou naše příjmy a výdaje?
- Co k tomuto podnikání potřebujeme?

Následná struktura plánu pak bude obsahovat úvod, zázemí projektu, produkt, trh, řízení, návrhy, finance, předpovědi, rizika a závěr. Je nutno doplnit, že žádný podnikatelský plán není stejný a je potřeba se na vzory dívat jako na šablonu, nikoliv jako nutnost. To, že podnikatelský plán není nijak závazně stanoven, podporuje také Srpová (2011, s. 14-15). Ta definuje jeho obsah takto:

- Titulní list,
- Obsah,

- Úvod a účel dokumentu,
- Shrnutí,
- Cíle vlastníků a podniku,
- Potencionální trhy,
- Analýza konkurence,
- Obchodní a marketingová strategie,
- Projektový plán,
- Finanční plán,
- Předpoklady úspěchu a rizika záměru,
- Přílohy.

Veber (2012, s. 98-104) zdůrazňuje fakt, že naprostá většina podnikatelských plánů je sestavována pro získání kapitálu. Proto se jeho pojetí zaměřuje na investora a podle toho popisuje vhodnou strukturu:

- Obsah,
- Shrnutí,
- Popis podnikatelské příležitosti,
- Obecný popis společnosti,
- Klíčové osobnosti,
- Produkty,
- Potencionální trhy,
- Okolí společnosti a konkurence,
- Výroba,
- Prodej,
- Personální zabezpečení,
- Finanční plán,
- Rizika,

- Příloha.

Podnikatelský plán by měl podle Fotr (2020, s. 43-44) obsahovat také:

- Poslání – definování základního smyslu podnikání v dlouhodobém kontextu. Objasňuje existenci společnosti a napomáhá zaměstnancům k pochopení, co je výsledkem jejich práce.
- Vize – je jasně definovaná touha, kde chce podnik být, v konkrétním časovém horizontu. Tento horizont je zpravidla střednědobého charakteru, avšak z důvodu vnějších vlivů, jako jsou ekonomické krize, ho lze posouvat.
- Cíle – definování podnikových cílů představuje návod pro vedení, jak formulovat strategie. Fundamentálním cílem bývá označován cíl zvyšování tržní hodnoty společnosti.

3.2.1 Titulní list

Formální začátek podnikatelského plánu, který obsahuje základní informace o dokumentu. Jedná se zejména o název společnosti, logo společnosti, jméno autora, popřípadě autorů, datum založení společnosti atd.

3.2.2 Popis příležitosti

Představení příležitosti, kterou spatřujeme v podnikatelském záměru. Jde o formu přesvědčení čtenáře plánů, aby mu věnovali dostatečnou pozornost a také o jakési prvotní seznámení. Je vhodné se zaměřit na:

- Popis nabízeného produktu – v čem spatřujeme unikátnost výrobku nebo služby a proč je právě toto ta správná cesta.
- Konkurenční výhoda – pohled na to, jak výrobek nebo služba řeší potřebu zákazníka a v čem je odlišný oproti konkurenci.
- Užitek pro zákazníka – krátký popis toho, proč by měli zákazníci nakupovat právě od nás, co jim výrobek přinese.

Tento krok je ideální, pro vytvoření business modelu, neboť ten obsahuje, jak je zmíněno v předchozích kapitolách, právě stručné nastínění celého projektu a dokáže čtenáře v rychlosti seznámit s konkrétním záměrem. Srpová (2011, s. 16-17)

3.2.3 Analýza zákazníka a trhu

Zákazník je klíčem k úspěšnému záměru, a proto je nutnost ho dobře znát a vědět, co potřebuje. O zákazníkovi je nutné vědět tyto charakteristiky:

- Kolik máme potencionálních zákazníků,
- Kde se nachází a jak se k nim dostat,
- Jejich zvyky.

Svobodová (2017, s. 341) popisuje jako prvotní analýzu trhu, ze které pak vychází zákazník. Rozlišuje také dva trhy, a to celkový a cílový trh. Cílový trh obsahuje pouze takové zákazníky, které je schopna firma uspokojit.

Analýza trhu spočívá v popsání oboru, odvětví a základních charakteristik daného trhu. Je možné tuto analýzu zpracovat pomocí již existujících analýz, nebo určitých částí, které jsou veřejně dostupné.

Trh a odvětví lze analyzovat i pomocí CZ-NACE, které spravuje ministerstvo průmyslu a obchodu a lze z něj vyčíst zejména velikost daného trhu a odvětví. Je žádoucí se také zaměřit na trendy a vývoj trhu v posledních letech, což může pomoci předvídat, kam se bude daný trh ubírat do budoucna.

Po analýze trhu lze analyzovat také zákazníka, který se na daném trhu nachází. Zákazník se popisuje zejména charakteristiky kvantitativní a kvalitativní.

3.2.4 Analýza konkurence

Konkurence na trhu je přirozená pro všechny subjekty, proto je dobré znát všechny konkurenty, kteří nabízejí stejný nebo podobný produkt. Pro analýzu konkurence se vytváří seznam všech konkurentů na trhu, avšak do podrobnější analýzy se zahrnují pouze ti největší, kteří stojí přímo v konkurenčním vztahu. Veber (2012, s. 101)

Po rozdělení konkurentů na hlavní a vedlejší, přichází na řadu podrobnější analýza hlavních konkurentů. Ta spočívá ve vyhodnocení jejich předností a nedostatků. Dále se analyzuje obrat, podíl na trhu, služby zákazníkům atd. Pro lepší pochopení konkurence je vhodné, se při posuzování vžít se do role jejich zákazníka. To vede k vlastní zkušenosti, jak na něj daný konkurent působí, což může být klíčový faktor ke kvalitnímu hodnocení. Není však přípustné se nechat ovlivnit příliš subjektivním hodnocením. Srpová (2011, s. 101)

Svobodová (2017, s. 281) popisuje postup při analýze konkurence:

- Volba kritérií pro analýzu konkurence.
- Seznam firem splňujících daná kritéria.
- Popis kritérií pro každého konkurenta.

Mezi kritéria pro zvolení konkurence lze zahrnout například stejný nebo velmi podobný produkt, lokalitu nabízených služeb, cenu, servis nebo povědomí o konkurenci.

3.2.5 Marketing společnosti

Marketingový plán společnosti prochází těmito etapami:

- Tržní diagnóza – jak a které výrobky jsou podíleny na tržbách a zisku společnosti,
- Tržní prognóza – odhad vlivů působících na trh a tím nepřímo na dané produkty,
- Plánování cílů – co je cílem a čeho chceme dosáhnout,
- Marketingový mix – 4P,
- Sestavení rozpočtu.

Z důvodů, že podnikatelská plán nebo záměr ještě nenastal a ve velké míře začínající společnosti ještě nemají na trhu žádný podíl, lze akceptovat vynechání prvních dvou etap. Synek (2015, s. 243–245)

O takzvané penetraci trhu mluví Fotr (2020, s. 102). Ta má za cíl zvýšit počáteční prodeje nebo kompletně proniknout na trh díky intenzivnějšímu marketingu v prvních fázích zavádění.

Marketingový mix 4P se skládá ze čtyř nástrojů:

- Produkt – jaký produkt bude nabízen zákazníkům, které produkty budou naopak staženy z trhu. Dále různé atributy produktu jako například design nebo značka.
- Cena – nástroj, kterým lze určit pozici na trhu. Faktory, které musí být brány v potaz při tvorbě ceny, jsou náklady, poptávka, konkurence. Existuje také přístup k cenotvorbě podle firemní politiky jako: orientace na přežití (pouze v krátkém časovém horizontu, zaměřena na prodej přebytků nebo přebití velkého množství konkurentů). Maximalizace zisku (podle odhadu poptávky se cena stanoví tak, aby zabezpečila maximální zisk). Podíl na trhu (založena na průměrnosti až podprůměrnosti cen v porovnání s konkurencí).

- Distribuce – jak se bude dostávat produkt k zákazníkům.
- Propagace – jak se bude výrobek nebo služba propagovat a jak dojde k oslovení konečného zákazníka.

Srpová (2011, s. 23–26)

Propagace je silně spojená s obecnou představou o marketingu. Je to poprvé, co se potenciální zákazník dozví o produktu společnosti a závisí na tom budoucí vztah. První poznání produktu nebo služby zákazníkem, bývá často to nejdůležitější. Je žádoucí, aby se zákazník zaměřil na reklamu a zůstala mu v paměti. Typ propagace dělí Kingsnorht (2019, s. 10-11) na zacílení na co největší skupinu zákazníků a na zacílení na určený segment. Dále na:

- Nepřímá – televizní reklama, spot v rádiu, článek v novinách, reklama na internetu.
- Přímá – často navazuje na nepřímou a může jí být SEO vyhledávání, email, placená reklama pomocí cookies.

Součástí marketingu je i marketingová komunikace, která má tyto cíle:

- Vytvořit povědomí o službě,
- Stimulovat poptávku,
- Zlepšit povědomí o značce,
- Stimulovat záměr ke koupi,
- Posilovat loajalitu zákazníka.

Společnost by se však při stanovování těchto cílů měla řídit určitými pravidly. Tyto pravidla se popisují zkratkou SMART:

- S (specifické) – definovat konkrétní přínos marketingové kampaně,
- M (měřitelné) – definovat KPI, které se budou sledovat a měřit,
- A (dosažitelnost) – určit cíl tak, aby nebyl příliš ambiciózní nebo nereálný například s rozpočtem na kampaň,
- R (relevantnost) – posoudit schodu marketingové kampaně s cíli podniku,
- T (čas) – jak dlouho má trvat splnění stanovených cílů.

Srpová (2020, s. 84-85)

Správně naplánovaná marketingová strategie se skládá z pěti částí:

- Pochopení – předtím, než se začne plán tvořit, je nutné si uvědomit, jaký je náš produkt, jeho kulturní postavení na trhu, jaké finanční prostředky jsou k dispozici na propagaci a zda jsou dostupné technologie pro propagaci.
- Základy – před spuštěním kampaně je nutné zabezpečit zákaznickou podporu. Zákazníci budou díky kampani daleko více komunikovat se společností a špatná personální nebo technologická připravenost by vedla k vlně nespokojenosti. Dále si ujasnit segment zákazníků na zacílení, jaké data se budou sledovat, co je cílem kampaně, správné fungování webových stránek, připravenou analýzu dat atd.
- Sofistikace – nutnost definovat trh nebo lokální prostor na trhu, kde bude kampaň zobrazena, zda bude nějak personalizována, jakými kanály bude zobrazována.
- Formalizace – převedení plánu do dokumentu, který bude obsahovat vše potřebné pro spuštění kampaně. Zde se může jednat o dokument, který může být předložen například vlastníkům, kteří budou kampaň financovat. Měl by obsahovat odpovědi na otázky, proč to chceme udělat, co chceme udělat, jak to chceme udělat, kolik to bude stát a jak se to provede.
- Zlepšování – na základě dat z kampaně, je potřeba neustále analyzovat a zlepšovat.

Kingsnorth (2019, s. 342–352)

3.2.6 Finanční plán

Slouží především ke zjištění, zda se podnikatelský záměr vyplatí a bude ziskový. Toho se dosahuje převedením záměru a dat do číselné podoby. Tento plán se sestává z:

- Výdajová stránka – součet všech výdajů (zřizovací, personální, externí, marketingové).
- Příjmová stránka – počet tržeb za výrobky nebo služby pomocí stanovené ceny a odhadnuté velikosti zákaznického segmentu.
- Zdroje krytí – finanční prostředky potřebné pro podnikání (vlastní, cizí).

Svobodová (2017, s. 273)

Finanční plánování je z větší části stejné jak u začínající společnost, tak i u již zaběhlé. Rozdíl nastává v okamžiku, kdy je podnikatel nucen obstarat finanční prostředky pro období

mezi založením a příjmem z pohledávek. Toto období je nutné překlenout pomocí finančních prostředků získaných již před začátkem podnikání. Z toho důvodu se vytváří zakladatelský rozpočet, který je popsán v následující kapitole. Dále se vytváří:

- Výkaz cash flow,
- Výsledovka,
- Rozvaha,
- Bod zvratu.

Bod zvratu není nutností, ale dává podnikateli představu, v jakém okamžiku by měl začít záměr vydělávat.

Při sestavování finančních plánu se musí rozlišovat dělení nákladů:

- Druhové – materiál, mzdy, energie odpisy,
- Účelové – převážně z důvodů rozpočtů a kalkulací,
- Činností – provozní, finanční, mimořádné.

Dále podle závislosti na množství výroby nebo poskytnutých služeb:

- Fixní – náklady, které se nemění v závislosti na výrobě,
- Variabilní – mění se v závislosti na výrobě.

Srpová (2011, s. 28–30)

3.2.7 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet je sestavován pro ucelení představy o očekávaném hospodářském výsledku a potřebě kapitálu. Synek (2015, s. 515)

Tento rozpočet je vytvářen jako přehled výdajů pro prvotní období podnikání. Mezi typy výdajů zařazených do zakladatelského rozpočtu patří:

- Zřizovací výdaje – výdaje spojené se založením podnikání (poplatky za živnostenské oprávnění, výpis z trestního rejstříku, notář, poplatky spojené se složením základního kapitálu nebo zápis do obchodního rejstříku.
- Investiční výdaje – pronájem kanceláře, vybavení výroby, informační služby atd.

- Provozní výdaje – výdaje spojené s odhadovanou délkou pro překlenutí doby, než bude mít společnost stabilnější a pravidelnější příjem.

Svobodová (2017, s. 283)

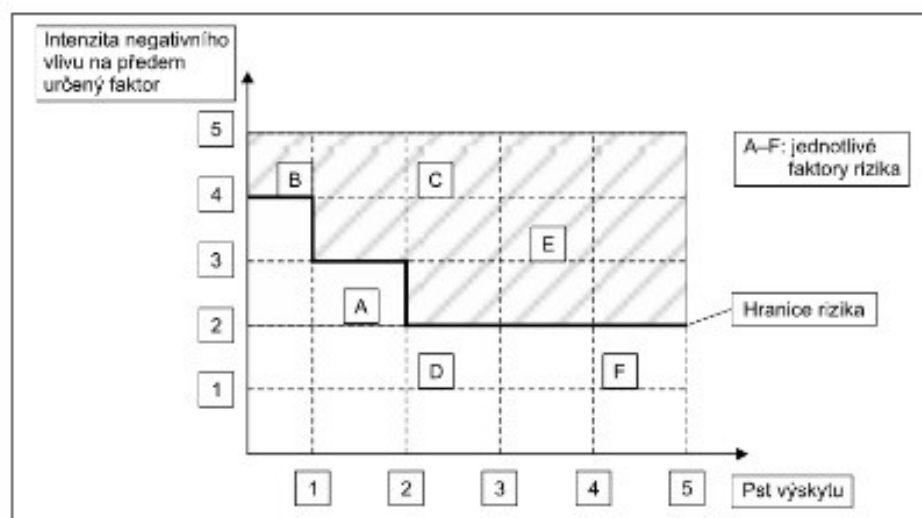
3.2.8 Analýza rizik

Riziko je spojeno s každým podnikáním, ať už se jedná o začínající nebo prosperující. Šafrová (2019, s. 235-237) považuje za největší riziko u začínajícího podniku počáteční investici. Ta se může v případě špatného plánu proměnit ve ztrátu, což znamená, že čím větší je počáteční investice, tím větší je i riziko. Odkazuje se na citát P. Druckera, který říká: „Kdykoliv vidíte úspěšné podnikání, kdosi jednou udělal odvážné rozhodnutí.“

Obecně se však za riziko považuje odchylka od požadovaného cíle. Lze je dělit na ty, které lze ovlivnit rozhodováním a ty, které nelze. Riziko lze analyzovat pomocí expertního hodnocení nebo analýzy citlivosti. Srpová (2011, s. 31-32)

- Analýza citlivosti – používá se převážně, pokud lze kvantifikovat riziko a je možné najít závislost mezi finančními plány a faktory rizika. Měří se tedy změna ekonomických ukazatelů v závislosti na změně faktorů.
- Expertní hodnocení – využívá se zde matice hodnocení rizik, která spojuje dva faktory, a to pravděpodobnost výskytu rizika a míra negativního vlivu. V matici existuje hranice rizika, která odděluje rizika, kterým společnost nepřikládá velkou váhu a ty, které ji mohou bezprostředně ohrožovat.

Fotr (2020, s. 287–288)



Obr. 3 - Matice rizik (zdroj: Fotr 2020)

3.2.9 Vyhodnocení podnikatelského plánu

Základem vyhodnocení podnikatelského plánu je zvolení vhodných ukazatelů. Tyto ukazatele se mění podle charakteru podnikatelského záměru.

- Doba návratnosti investice – již z názvu je patrné, že se jedná o čas, který musí uplynout, aby se vrátili investované finanční prostředky. V praxi se používají dvě metody výpočtu.
 - Statická metoda – nezohledňuje faktor času.

$$DNIs = \frac{\text{Investice}}{\text{Roční příjem nebo CF}} \quad (1)$$

- Dynamická metoda – zohledňuje faktor času.

$$DNId = \frac{\text{Investice}}{\text{Diskont. CF}} \quad (2)$$

- Čistá současná hodnota – výpočet hodnoty finančních prostředků, které vygeneruje investice po skončení své životnosti.

$$NVP = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

- Vnitřní výnosové procento – se svojí vypovídací schopností rovná NVP. Rozdíl je však v prezentaci výsledné hodnoty, která je v tomto případě v procentech. Výpočet spočívá v nalezení úrokové míry, při které se $NVP = 0$.
- Rentabilita investice

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Investice}} \quad (4)$$

Svobodová (2017, s. 103-104)

Kalouda (2019, s. 137) doplňuje závěry pro hodnocení investic:

- Přednostně používat dynamické metody hodnocení.
- Pokud se projekty vzájemně vylučují, doporučuje se brát v potaz výsledky NVP.
- Vstupní data jsou v řadě případů odhadem, a nelze tak zaručit spolehlivost výpočtu.

Z důvodu využití kombinace vlastních a cizích zdrojů pro většinu začínajících i stávajících podniků, existuje ukazatel, který posuzuje, jaký je průměr těchto nákladů. Jedná se o vážený

průměr nákladů kapitálu, dále WACC neboli *Weighted Average Cost of Capital*. Čížinská (2018, s. 156-157)

Scholleová (2017, s. 65-66) definuje vzorec pro výpočet WACC následovně.

$$WACC = \frac{E}{C} * r_e + \frac{D}{C} * r_d * (1 - t) \quad (5)$$

D – množství cizího kapitálu zatíženého úrokem,

E – vlastní kapitál vložený do projektu nebo společnosti,

C – celkový kapitál, který podléhá úroku nebo je vlastní povahy,

r_e – Požadovaná výnosnost vlastního kapitálu,

r_d – úrok cizího kapitálu,

t – sazba daně z příjmu.

Na cizí kapitál působí tzv. daňový štít. Jedná se o snížení úrokové sazby o sazbu daně, neboť úrok vstupuje do nákladů a tím snižuje výsledek hospodaření a následně daňový základ. Z tohoto důvodu, je nutné zahrnout působení daňového štítu do výpočtu, pro přesné zjištění váženého průměru nákladů kapitálu

4 ANALYTICKÉ METODY

Analytické metody jsou nedílnou součástí poznání vnějšího a vnitřního okolí podniku nebo podnikatelského záměru. Díky nim lze získat přehled o jednotlivých faktorech ovlivňujících přímo nebo nepřímo zkoumaný projekt.

4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se využívá při predikci a analýze vnějšího okolí podniku. Základními otázkami, na něž má analýza odpovědět jsou:

- Jaký z vnějších faktorů může ovlivnit sledovanou společnost?
- Jaký dopad bude mít toto ovlivnění?
- Které z nich se stanou nejdříve?

Samotný název PESTLE je složen z prvních písmen pěti analyzovaných faktorů:

- Politické – zkoumá, jaký vliv může mít politika příslušné země na daný podnik,
- Ekonomické – podnik je nedílnou součástí trhu a tržní ekonomiky, která ho přímo ovlivňuje,
- Sociální – vlastnosti zákazníka a kulturního okolí,
- Technologické – vliv nových technologií,
- Legislativní – legislativní rámce tuzemské či mezinárodní,
- Ekologické – dopady na ekologii.

V závislosti na odvětví lze poslední faktor vynechat, neboť činnost analyzované společnosti nemusí mít vliv na ekologii. Taktéž se často legislativní faktory hodnotí v kategorii politické a vzniká tak zkrácená verze PEST analýza. Kašík (2013, s. 173)

4.2 Porterova analýza

Porterova analýza, nebo též nazývána jako Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí, slouží pro objasnění konkurence společnosti na trhu, na kterém působí. Nejde však pouze o objasnění, nýbrž také o pochopení, které vede k využití příležitosti a zlepšení postavení dané společnosti. Skládá se z:

- Vyjednávací síla zákazníka,

- Vyjednávací síla dodavatele,
- Hrozba nové konkurence,
- Hrozba substitutů,
- Rivalitou mezi konkurenty.

Hanzelková (2013, s. 68-69)

Váchal (2013, s. 405-409) definuje také, na čem závisí hrozba jednotlivých faktorů.

- Síla zákazníka – množstevní slevy, nízká míra individualizace produktu, produkt je pro ně zásadní, což vede k hledání nejnižší ceny, snížení nákladů na vstupy.
- Síla dodavatele – zvýšení ceny, snížení kvality produktů, jedinečnost produktu.
- Nová konkurence – bariéry vstupu do odvětví, reakce stávajících firem na novou konkurenci.
- Substituty – nová technologie nabízí vyšší kvalitu.
- Rivalita – stejná velikost konkurentů, nízká míra růstů odvětví, diferenciované produkty, vysoké výstupní bariéry.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz v ekonomickém systému. Slouží k zamyšlení a analytickému průzkumu důležitých prvků společnosti. Skládá se ze čtyř pilířů, které popisují zkoumaný stav. Jedná se o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

- Silné a slabé stránky – jedná se o vnitřní faktory. Vyplynají z vlastnictví společnosti, jeho kapitálu, know-how, kapacit atd..
- Příležitosti a hrozby – jsou považovány za vnější faktory, které nelze ovlivnit, ale lze jich využít. Je žádoucí, aby společnost včas rozpoznala hrozby a případně na ně zareagovala, a také aby využila příležitostí, které se v okolí podniku naskytanou.

Krajáč (2014, s. 78)

Tab. 2 - Příklady jednotlivých pilířů (Váchal, 2013, s. 433)

Silné stránky	Slabé stránky
- Kompetentnost v rozhodujících oblastech	- Nejasný strategický záměr
- Adekvátní finanční zdroje	- Nevyužité kapacity
- Dobrá pověst u odvěratelů	- Nekompetentnost manažerů
- Pozice na trhu	- Slabá pozice na trhu
- Nákladová výhoda	- Slabé podpůrné marketingové schopnosti
- Lepší reklamní kampaň	- Neschopnost financování
- Vlastní technologie	- Vysoké náklady
Příležitosti	Hrozby
- Obsluhovat další skupiny zákazníků	- Konkurence s nižšími náklady
- Vstup na nové trhy	- Substituční výrobky
- Diversifikace	- Pomalý růst trhu
- Vertikální integrace	- Rostoucí síla odběratelů a dodavatelů
- Rychlejší růst trhu	- Měnící se potřeby zákazníků

4.4 Dotazníkové šetření

Samotný marketingový výzkum je rozdělen podle Karlíčka (s. 88, 2018) na dva typy:

- Primární – Jedná se o přímý výzkum společnosti, který hledá odpovědi na kladené otázky ohledně produktu, ceny, značky atd.
- Sekundární – tento typ výzkumu byl již někým zpracován, nebo jsou data dostupná. Doporučuje se začít právě tímto, což může vést k nalezení dalších podnětů pro primární výzkum nebo ke zkvalitnění otázek ve výzkumu.

Další dělení spočívá v rozdělení na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Samotné dotazníkové šetření se řadí do kvantitativního šetření a mezi jeho znaky patří:

- Odpověď na otázky typu „kolik?“

- Zkoumání četnosti jevů
- Větší vzorek respondentů
- Lze provést statistické zpracování

Otázky v dotazníkovém šetření by měly být stručné, jednoduché, konkrétní. Naopak je nutné se při tvorbě otázek vyvarovat sugestivním otázkám a citlivým otázkám. Pokud není součástí výzkumu téma, které se může respondentům zdát citlivé, pak se tyto otázky nepoužívají. Sugestivní otázky jsou ty, které navádějí respondenta na předem danou odpověď. Následkem toho je neobjektivnost daného šetření. Karlíček (s. 89-100, 2018)

Foret (s. 44, 2021) poukazuje na zásady, které by měl dotazník splňovat.

- Úspornost – relevantní počet otázek a jejich formulace tak, aby nebyli příliš časově náročné.
- Snadná orientace pro respondenta – srozumitelné a jednoduché prostředí, které dotazovaný jednoduše pochopí.
- Koncepce dotazníku – návaznost otázek a jejich témat.
- Atraktivita dotazníku – vytvoření zajímavého úvodního textu, který respondenty zaujme a vyvolá v nich zájem.

Otázky v dotazníku jsou děleny podle možností odpovědi.

- Otevřené – respondentovi není nabídnuta žádná možnost odpovědi a je zcela na jeho vůli, jak odpoví. Ten může odpovědět buď větou, slovem, doplněním části věty atd.
- Uzavřené – Jsou navrženy odpovědi a dotazovaný si musí jednu nebo více možností vybrat. Za nevýhodu se považuje neochota odpovídat na některé druhy otázek ohledně výdělků, věku a citlivých témat.
- Polootevřené – tento typ otázek eliminuje nevýhody uzavřených a přidává možnost vlastní odpovědi. Respondent může uvést, že neví, nebo že nechce odpovědět apod.

Mimo získání konkrétních odpovědí existují také tzv. filtrační otázky. Ty mají za úkol, podle odpovědi respondenta přesunout dotazník do další fáze nebo dalšího tématu. Jsou velmi často využívány, neboť zrychlují respondentovy celý proces vyplňování dotazníku a jsou mu pokládány pouze relevantní otázky. Foret (s.45–51, 2021)

5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části je popsána literatura, která slouží k pochopení navrhovaného projektu. Je rozdělena do čtyř částí, z nichž každá se zaměřuje na jednotlivé téma. V první části jsou popsány základní pojmy, jako co a kdo je podnikatel, co je to podnik nebo jak se různí autoři dívají na pojem startup. Z důvodu zaměření práce je popsán také pojem online podnikání a s jakými formami se lze v praxi setkat. V neposlední řadě jsou zde popsány právní formy podnikání vhodné pro daný typ projektu.

Navazující část se věnuje business modelům jako nástroji k pochopení hodnoty podniku nebo záměru. Z hlediska dělení jsou popsány dva druhy modelů, a to model Canvas a Lean Canvas. Tyto dva druhy jsou také porovnány ve vhodnosti použití pro různé typy projektů. Různé formy podnikání mají různé business modely, a proto jsou v této části zmíněny nejpoužívanější typy, které jsou v praxi nejrozšířenější.

Nejdůležitějším krokem každého podnikání je vypracování podnikatelského plánu, jemuž se věnuje i největší část teorie. Každý dokument musí splňovat určité zásady pro vypracování. Tyto zásady pomáhají podniku nebo podnikateli se lépe orientovat v plánu a bez nich by nebyl brán jako kvalitní. Taktéž struktura podnikatelského plánu je zásadní pro jeho celkovou kvalitu. Různá literatura popisuje strukturu podnikatelského plánu jinak, proto jsou popsány čtyři způsoby jeho tvorby a je vybrán jeden, který bude následně použit v praktické části. Mezi nejdůležitější prvky podnikatelského plánu lze zařadit analýzu zákazníka a trhu, analýzu konkurence, marketing, rizikovou analýzu a také velmi důležitý finanční plán, který je doplněn o zakladatelský rozpočet. Analýza rizik a vyhodnocení podnikatelského plánu či záměru se věnují tomu, zda převažují benefity nad riziky a zda se daná projekt vyplatí ekonomicky. Jedná se tak o závěrečné doporučení nebo výsledek každého podnikatelského plánu.

Podnikatelský záměr zpracován v této práci je podpořen také analytickými metodami. Ty jsou popsány v poslední kapitole. Jedná se o analýzu okolí podniku PESTLE, která se v některých případech v závislosti na podniku redukuje na analýzu PEST. Porterova analýza poukazuje na otázky ohledně konkurence na daném trhu. Naopak SWOT analýza, která se řadí mezi nejpoužívanější analýzy v oboru, poukazuje jak na vnější, tak na vnitřní faktory. Také je definován dotazník a jeho jednotlivé náležitosti, včetně typů využívaných otázek.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO TRHU S PRODEJEM NÁHRADNÍCH DÍLŮ

Při založení nového startupového podniku je nutností znát situaci na trhu. Pochopení trendu vývoje trhu pomůže nové společnosti lépe odhadnout možnosti a úskalí, které se na trhu vyskytují. V této analytické části je pro analýzu současného trhu s prodejem náhradních dílů použita Porterova analýza, PEST analýza a také šetření mezi současnými účastníky trhu. To vše je doplněno také o obecné informace.

6.1 Automobilový trh v ČR

Informace o automobilovém trhu poskytuje svaz dovozců automobilů (Car Importers Association), dále SDA-CIA.

Tab. 3 – Počet a stáří vozidel v ČR (vlastní zpracování na základě údajů SDA-CIA)

Rok	Počet vozidel	Průměrné stáří vozu
2020	6 129 874	15,28
2019	5 989 538	14,93
2018	5 802 521	14,75
2017	5 592 738	14,62
2016	5 368 661	14,48
2015	5 158 516	14,33
2014	4 937 206	14,06
2013	4 820 299	13,78
2012	4 734 317	12,95
2011	4 597 450	12,7

Z výše uvedené tabulky je jasně patrný narůstající trend celkového počtu vozidel v České republice (dále ČR). Více zajímavá data pro zpracováváný záměr představuje kolonka průměrného stáří vozu. To se nyní pohybuje na hodnotě 15,28 let. Řádově se tak řadíme mezi země s nejstarším vozovým parkem v Evropě. Evropský průměr je o téměř o 4 roky

mladší. Za danými daty stojí patrně fakt, že Česká republika patří mezi země, které nejvíce dováží ojetiny ze zahraničí.

*Tab. 3 – Počet registrovaných vozidel ze zahraničí
(vlastní zpracování na základě údajů SDA-CIA)*

Rok	Počet registrovaných vozidel ze zahraničí
2011	131 707
2012	124 343
2013	126 115
2014	120 408
2015	151 334
2016	164 422
2017	170 634
2018	177 117
2019	177 261
2020	150 731

Z další tabulky, kterou připravuje svaz dovozců automobilů, vyplývá, že trend dovozu vozidel ze zahraničí měl narůstající trend až do roku 2020, kdy lze tvrdit, že došlo k poklesu z důvodu pandemie. Dalším faktem je, že stáří dovezených vozů je v polovině případů více než 10 let. A téměř čtvrtina vozů je starší 15 let.

Obecně lze předpokládat, že čím větší stáří vozu, tím větší pravděpodobnost poruchy. Také vzhledem ke stáří vozů klesá jejich cena, a to souvisí s neochotou majitelů platit za nové náhradní díly, které často tvoří desítky procent tržní ceny celého vozu. To přivádí majitele k nákupu již použitých dílů.

6.1.1 Trh vrakovišť v ČR

Pro tento konkrétní podnikatelský záměr je důležité znát také subjekty, které nabízejí své služby v likvidaci vyřazených nebo bouraných automobilů.

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se tato činnost řadí do kategorie 38 – Sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití. Konkrétně pak do 4. řádu 3810 – Demontáž vraků a vyřazených strojů pro účely recyklace. Bohužel se nedá z veřejně dostupných zdrojů zjistit oficiální počet ekonomických subjektů. Z interní komunikace s ČSÚ však vyplynulo, že existuje vnitřní statistika, kde je zařazeno celkem 54 subjektů, které mají CZ-NACE 3810 jako hlavní ekonomickou činnost k 31.12.2020. Zde se jedná o velké společnosti, které se zabývají převážně recyklací jednotlivých materiálů obsažených v likvidovaném automobilu a nezaobírají se primárně dalším rozprodejem. Pro představu o velikosti trhu však lze využít různé internetové portály. Portál ziveauto.cz, který shromažďuje data o firmách, působících v automobilovém průmyslu uvádí, že v ČR existuje více než 600 firem, které se zabývají likvidací autovraků. Často mají pak tyto společnosti další ekonomické činnosti, a to zejména CZ-NACE 47790 – Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách.

6.1.2 Současná nabídka náhradních dílů

V současné době se trh s použitými díly dělí na online a off-line prostředí. Téměř všichni prodejci a provozovatelé vrakovišť prodávají své díly pomocí telefonického kontaktu. Díky velkému množství dílů a velké variabilitě je tak složité prodávat jednotlivé díly pomocí internetových serverů. Proto se potenciální kupec zaměří na vrakoviště v jeho blízkosti a po telefonické dohodě se dozví, zda je daný díl k dispozici a je připraven k prodeji. Nicméně online prostředí vytváří pro prodejce možnost sdělit potenciálnímu kupci, jakým disponuje vozem, v jakém je stavu a co všechno je použitelné. Tento inzerát je pak vložen na různé inzertní servery a dále se postupuje opět pomocí telefonického hovoru. V současné době se na největším serveru objevuje okolo 98 000 inzerátů na prodej použitých náhradních dílů, ať už se jedná o jednotlivé díly nebo celé vozidlo, které je nabízeno k prodeji právě na jednotlivé díly.

6.2 Porterova analýza

Porterova analýza též nazývána jako Porterův pěti faktorový konkurenční model zkoumá, jaký vliv může mít konkurence, vstup nových substitutů nebo nové konkurence a vyjednávací síla dodavatelů nebo zákazníka na zkoumaný záměr.

6.2.1 Konkurence

V online prostředí se na tuzemském trhu pohybuje pouze 10 webových stránek, které poskytují prostor pro inzerci použitých autodílů. Jedná se o servery, které se však nespécializují primárně na automobily ale obecně na inzerci.

- www.bazos.cz – server poskytuje vložení inzerátu bezplatně. Lze vkládat nekonečné množství nabídek. V kategorii náhradní díly je v současnosti cca 98 000 inzerátů. Ve skutečnosti jich bude více, neboť zde není řešena kategorizace a prodávající tak může zařadit nabídku pod kategorii náhradní díly nebo značku vozu, např. Ford, Škoda atd.
- www.sbazar.cz – jedná se o naprosto stejné prostředí jako u prvního. Zde je v kategorii náhradní díly zhruba 200 000 inzerátů, pravděpodobně z důvodu přívětivějšího uživatelského prostředí a přehlednější nabídky kategorií.
- www.bazar.automedik.cz – na úvodní stránce je nabídka, která poukazuje na více než 10 000 000 náhradních dílů. Tento server umožňuje vložit nabídku, avšak je využívám zcela výjimečně. Díly jsou převážně z Polska a Německa, tudíž se jedná jen v malé míře o tuzemskou nabídku. Díly jsou částečně kategorizovány pod značku a model vozidla.
- Facebookové skupiny – uživatelé vkládají do příspěvků nabídku dílů. Nevýhodou může být poměrně rychlé zapadnutí v množství příspěvků a zpětné náročné dohledání.
- Individuální webové stránky jednotlivých prodejců.

6.2.2 Hrozba substitutů a konkurence

Vstup na tento trh nepředstavuje příliš nákladný projekt. Každý, kdo by chtěl, by mohl vstoupit na trh s naprosto stejnou službou, nebo ji pozměnit. Jako hrozba substitutů se jeví spíše rozšíření stávající nabídky o tyto inovované služby konkurencí. Ta si již prošla vývojem a prvními kroky na trhu, tudíž by to pro ni byl jednodušší úkol a poměrně levný. Nutno vzít v potaz fakt, že tato platforma poskytuje službu pouze na jednom z trhů, na kterém velká konkurence působí.

6.2.3 Vyjednávací síla dodavatele

Pro fungování inzertní platformy s náhradními díly představují dodavatele zejména IT společnosti dodávající softwarové služby. Jedná se o programátory, cloudové služby a poskytovatele internetového připojení.

Z důvodu nepřeborné nabídky v jednotlivých službách se nepředpokládá výrazná síla dodavatele, neboť každý zákazník je pro ně výhodou před konkurencí a v tomto odvětví neexistuje monopol ale velké množství dodavatelů.

6.2.4 Vyjednávací síla zákazníka

Zákazníky pro tento typ podnikání představují především inzerenti reklamy, která se zobrazuje na webu a na kterou případně klikají návštěvníci platformy. Zde lze předpokládat tlak na snížení ceny za jednotlivé banery. Vzhledem ke specifikaci obsahu na dané stránce lze předpokládat reklamu pouze na produkty týkající se automobilů. To na jednu stranu zvedá cenu za proklik, na druhou stranu omezuje množství potenciálních kupujících reklamy.

6.3 PEST analýza

Původní PESTLE analýza je zkrácena na analýzu PEST, kde legislativní faktory jsou zkoumány současně s politickými a ekologické jsou vypuštěny, neboť nejsou pro tento typ projektu podstatné.

6.3.1 Politicko-legislativní faktory

V současné době nepanuje v tuzemsku příliš stabilní politická situace. Zejména kvůli vlivu pandemie a výrazně narůstajícímu dluhu České republiky nelze předpokládat, jaký to bude mít vliv do budoucna. Zákony, které jsou nutné pro legální podnikání v tomto oboru:

- Zákon č. 586/1992 Sb. – daňový zákon upravující daně z příjmů.
- Zákon č. 89/2012 Sb. – občanský zákoník, který upravuje uzavírání smluv a obchodní podmínky.
- Zákon č. 634/1992 Sb. – zákon o ochraně spotřebitele, kde lze najít povinnosti vůči spotřebitelům a právní vymezení jejich případných sporů.

V nedávné době došlo k upravení legislativy ohledně osobních údajů neboli GDPR. Tato změna se v nemalé míře dotýká i tohoto záměru a vznikají tak povinnosti v rámci tohoto zákona.

- Zákon č. 110/2019 Sb. – zákon o zpracování osobních údajů.

6.3.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů vstupuje HDP, inflace, nezaměstnanost, úroková míra atd.

Jednotlivé trendy jsou popsány v následující tabulce.

Tab. 4 – Vývoj vybraných ukazatelů (vlastní zpracování na základě ČSÚ)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP v mil. Kč	4 625	4 796	5 110	5 409	5 748	5 652
	378	873	743	665	805	401
Vývoj v %	6,4	3,71	6,54	5,85	6,27	-1,68
Inflace v %	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2
Nezaměstnanost v %	5,1	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6

Z dat vyplývá, že vývoj hrubého domácího produktu, (dále HDP) se v posledních šesti sledovaných letech neustále zvyšoval v rozmezí 3,7 % až 6,5 %. V posledním sledovaném roce se tento trend propadl poprvé od roku 2010. Je tady zřejmý dopad pandemie v roce 2020 na vývoj HDP, obdobný, jaký způsobila ekonomická krize v roce 2009. Pandemie zapříčinila propad investic, spotřebu domácností, ale také pokles zahraniční poptávky. Predikce ministerstva financí k datu 25.1.2021 hovoří o růstu HDP v roce 2021 o 4,7 %. Inflace by se měla pohybovat kolem 1,9 %. Co se týká vlivu pandemie na zaměstnanost, odhady hovoří o míře nezaměstnanosti v roce 2021 okolo 3,3 %.

6.3.3 Technologické faktory

Svět IT je celý postaven na nových technologiích a jejich neustálém zlepšování. Do popředí se v posledních letech dostávají zejména nástroje na vyhodnocování efektivnosti a optimalizace marketingových nástrojů. Jedná se o společnosti jako MonkeyData nebo již zavedené Google Analytics.

Již zmíněný marketing je velkým tématem v oblasti freemium serverů. Optimalizace a personalizace reklamy se stává pro mnoho internetových společností hlavní součástí jejich fungování.

Posledním faktorem, který je nutno zmínit na poli technologií a inovací, je umělá inteligence. Ta se dostává do internetového popředí již delší dobu, a dá se předpokládat její rapidní nárůst do budoucna, kde bude hrát klíčovou roli.

6.3.4 Sociální faktory

V tabulce 5 je zobrazena věková struktura a pohlaví obyvatelstva v rozmezí 20 let. Největší část tvoří ekonomicky aktivní obyvatelstvo mezi 20 až 59 lety. To je kategorie, která tvoří největší skupinu potenciálních zákazníků. Pokud budeme brát v úvahu pouze muže, jedná se o zhruba 2 935 000 obyvatel. Potenciální množství zákazníků se však může rozšířit o osoby mladší 19 let a také o menší skupiny obyvatel Slovenské republiky, kteří často využívají tuzemské nabídky.

Tab. 5 – Počet obyvatel dle věkových skupin a pohlaví (vlastní zpracování na základě ČSÚ)

	Muži	Ženy	Celkem
0 až 19	1 122 325	1 065 907	2 188 232
20 až 39	1 351 215	1 268 834	2 620 049
40 až 59	1 584 059	1 518 402	3 102 461
60 až 79	1 065 212	1 276 885	2 342 097
80 a více	149 185	291 915	441 100
			10 693 939

Tab. 6 – Procentuální počet domácností s přístupem na internet (vlastní zpracování na základě ČSÚ)

V %	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkem	56,0	61,7	65,4	67,0	72,1	73,1	76,1	77,2	80,5	81,1	81,7

Pro účely analýzy vnějšího okolí společnosti poskytující služby na internetu je vhodné posoudit množství obyvatel s přístupem k internetu. V tabulce je procentuální počet

domácností s přístupem k internetovému připojení. V posledních letech se počet těchto domácností pohybuje okolo 80 %, což představuje poměrně značnou část populace. S nástupem a dostupností technologií došlo za dobu 10 let téměř k zdvojnásobení.

6.4 SWOT analýza

Mezi silné stránky SWOT analýzy je zařazeno celkem pět faktorů, které představují určitou výhodu před konkurencí. Celý projekt stojí na vyšší kategorizaci inzerátů než na dosud zavedených inzertních serverech. Také nízká náročnost na zaměstnance je u tohoto typu projektu velkou výhodou. Pro představu, celý systém největšího konkurenta s ročními zisky okolo 80 milionů korun tvoří tým o 9 lidech. Údržba projektu nepředstavuje zásadní činnost vzhledem k tomu, že projekt po naprogramování a uvedení na internet není nutno nějak zvlášť hlídat. Nepředstavuje to tedy hlavní náplň práce. Samozřejmostí v internetovém prostředí u mnoha freemium modelů je služba zdarma. Následné služby nad tento rámec mohou již být zpoplatněny. Také výdaje na zřízení nepředstavují velké sumy, neboť tento projekt a platforma nepotřebuje materiální zabezpečení ve stovkách tisíc. Vše běží v online prostředí na serverech společnosti poskytujících úložiště. V daném záměru figuruje také osobní asistence, která si již žádá investici. Ta je posuzována v praktické části.

Do slabých stránek jsou zahrnuty tyto faktory. Projekt na zelené louce – za tímto projektem nestojí žádná společnost ani tým lidí, kteří mají za sebou nějakou podporu nebo zkušenost. To může hrát roli v rychlosti vývoje i prvotní fázi projektu. Také lze předpokládat, že získání většího počtu inzerentů může trvat větší čas než u konkurence. Vyšší marketingové náklady jsou spojené s dobytím trhu, kdy zavedená konkurence má výhodu v obraně trhu, což ve většině případů představuje levnější variantu oproti jeho dobývání.

Pokud se trh naučí, jak správně používat tuto platformu a majitelé dokážou předat hodnotu tohoto projektu, je zde velká šance, že by se mohla větší polovina přesunout od konkurence právě sem. Za tohoto předpokladu lze v budoucnu spolupracovat přímo s jednotlivými vrakovišti a nabídnout jim nadstandartní služby. Lze také při spolupráci zavést nákup přímo na serveru a překlopit se částečně do formy e-shopu.

Za největší hrozbu lze považovat přeplacení marketingových kampaní konkurencí. Jak již bylo zmíněno, je levnější trh bránit než ho dobývat a velká konkurence může zvýšit a zefektivnit svou snahu v tomto ohledu, což by prodražilo zavedení na trh a tím pádem krach projektu. Výhodou by mohla být menší ostražitost, neboť projekt cílí pouze na jednu

část jejich portfolia. Samozřejmě, pokud trh a zákazník nepochopí hodnotu tohoto záměru, budou všechny snahy o další zlepšování zbytečné.

Tab. 7 – SWOT analýza podnikatelského záměru (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší kategorizace inzerátů než u konkurence - Nízká náročnost na zaměstnance - Nízké nároky na údržbu - Základní služby zdarma - Nižší zřizovací náklady 	<ul style="list-style-type: none"> - Projekt na zelené louce - Časová náročnost pro získání velkého počtu zákazníků - Větší marketingové náklady než konkurence
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Dobyť větší části trhu - Spolupráce přímo s vrakovišti - Rozšíření do budoucna o přímý nákup na platformě 	<ul style="list-style-type: none"> - Přeplicení konkurencí v marketingových kampaních - Nepochopení principu zákazníky - Špatný odhad reálných příjmů

6.5 Dotazníkové šetření

V rámci analytické části této práce byl vytvořen jednoduchý dotazník tak, aby bylo zjištěno vnímání současného trhu.

Dotazník je rozdělen na dvě sekce. Na sekci o nakupování použitých dílů a na sekci o prodeji. Platforma jako taková nabízí prostor pro kombinaci poptávky a nabídky, tudíž je nutností znát názory obou stran.

Dotazník byl vytvořen pomocí formuláře od společnosti Google a byl zveřejněn na facebookové skupině, kde se shromažďují fanoušci konkrétního vozu. Dotazník byl ukončen po získání přesně 100 odpovědí od respondentů. Dotazník byl vyplněn respondenty napříč ČR a SR. Tito respondenti jsou z údajů od správce skupiny tvořeni z 98 % muži. Jejich věková struktura se pohybuje v rozmezí 18 až 75 let. Jednotlivé geografické a věkové údaje nebyly součástí tohoto dotazníku, neboť se jednalo o pilotní výzkum a tyto údaje zde nehrály hlavní roli. Na základě proveditelnosti projektu je plán do budoucna oslovit

respondenty znovu s bližším nastíněním projektu a také za účelem získání zpětné vazby na funkce webové stránky.

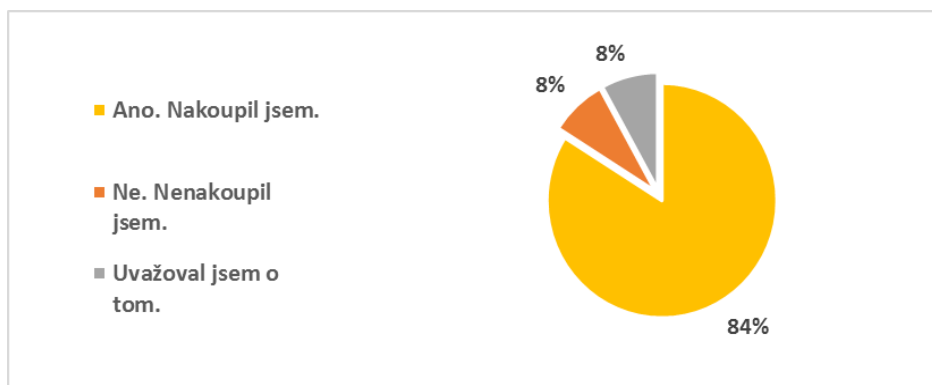
Tab. 8 – Umístění dotazníku (vlastní zpracování)

Umístění dotazníku	Počet členů	Demografická struktura	Věková struktura
Facebooková skupina	3 650	ČR + SR	18+

- Sekce č. 1
 - Nakoupil jste v minulosti použitý náhradní díl na automobil?
 - Kde nejčastěji hledáte použité náhradní díly?
 - Jaké díly nejčastěji poptáváte?
 - Jste spokojen s procesem hledání konkrétního dílu?
 - Uvítal byste vyšší kategorizaci tak jako u nákupu nových dílů?
- Sekce č. 2
 - Prodával jste někdy použitý díl?
 - Kde jste daný díl inzeroval?
 - Jste ochotný platit za inzerování vašich dílů, pokud by vám to ušetřilo čas a přineslo vyšší prodej?
 - Kolik jste ochotný zaplatit za inzerování dílů?

6.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

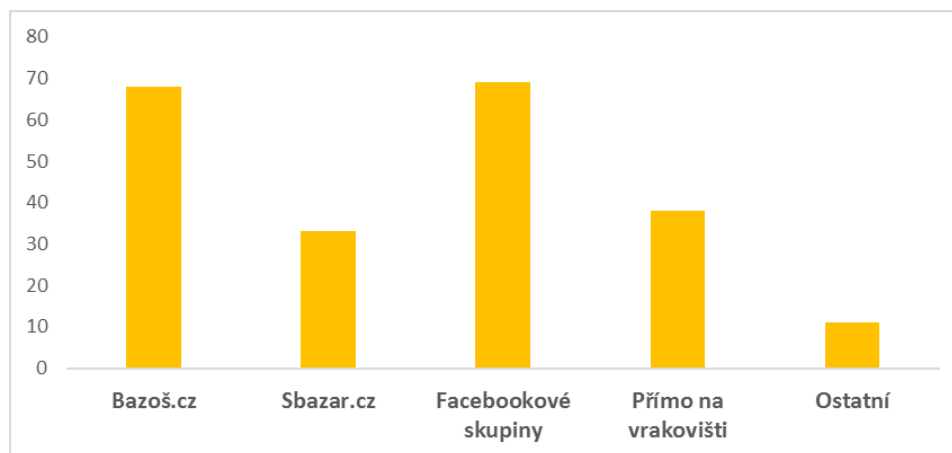
Otázka: Nakoupil jste v minulosti použitý náhradní díl na automobil?



Obr. 4 – Zkušenost s nákupem použitého dílu (vlastní zpracování)

Ze sta respondentů již v minulosti nakoupilo náhradní díl na automobil celkem 84 %. Pouze 8 % nikdy tento nákup neprovedlo a dalších 8 % o tom uvažovalo, avšak nerozhodlo se pro nákup. Otázka tedy poukazuje na velmi vysoké procento respondentů z dané kategorie, kteří jsou ochotni tento způsob využít a mají zkušenosti s nákupem.

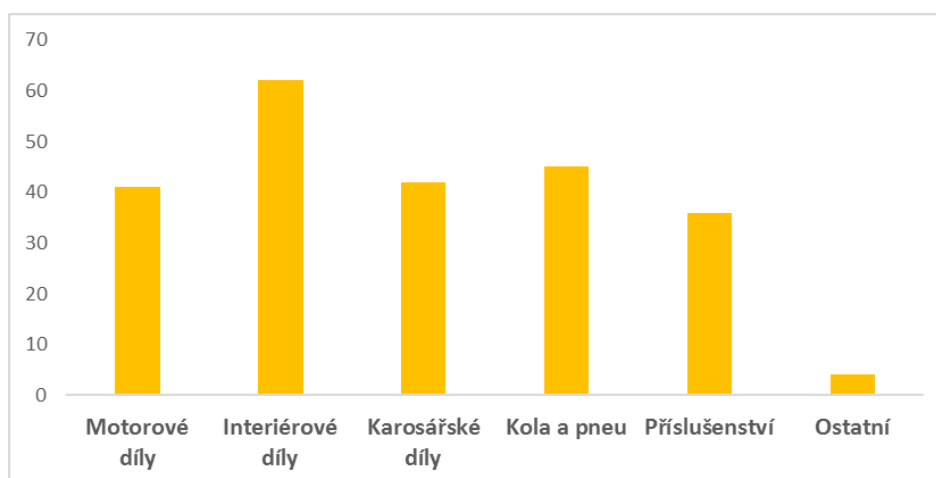
Otázka: Kde nejčastěji hledáte použité náhradní díly?



Obr. 5 – Využívané formy vyhledávání (vlastní zpracování)

Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět formou výběru více možností. Nejčastější odpověď, v počtu 19, byla kombinace Bazoš.cz a Facebook. Pouze 6 respondentů hledá díly jinde než na inzertních serverech. V popředí četnosti odpovědí je tak přímý konkurent a facebookové skupiny. Často se však setkáváme s jevem, kdy jsou dané díly zveřejněny na inzertních platformách a odkaz je pak sdílen právě na Facebooku.

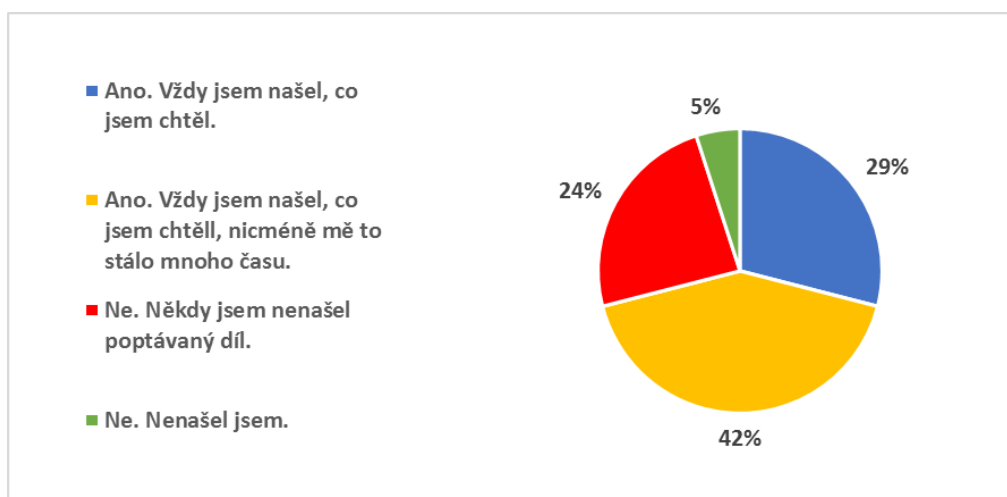
Otázka: Jaké díly nejčastěji poptáváte?



Obr. 6 – Kategorie poptávaných dílů (vlastní zpracování)

Nejčastěji poptávají respondenti interiérové díly v podobě sedaček, volantů, infotainmentu nebo tzv. díly pro komfort. V řadě případů se jedná o zvyšování výbavy vozu majitelem. Další kategorie se pohybují v četnosti 40–50 odpovědí.

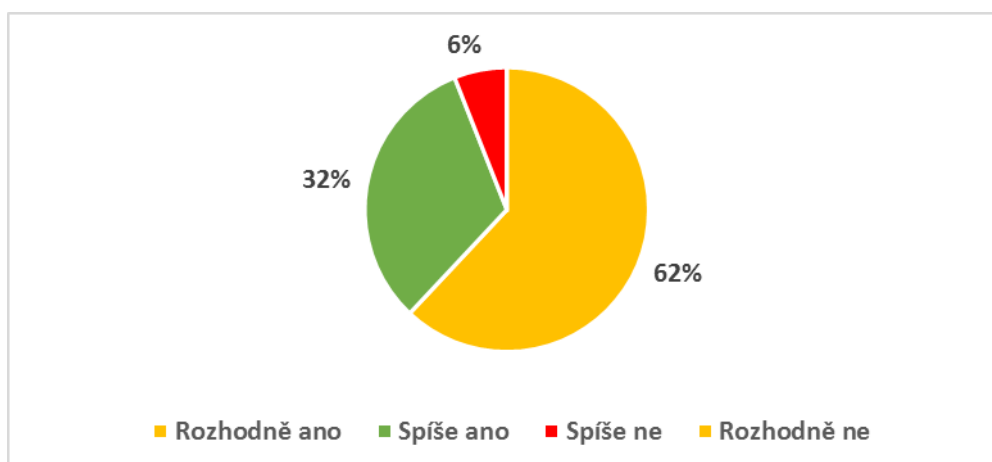
Otázka: Jste spokojen s procesem hledání konkrétního dílu?



Obr. 7 – Spokojenost se současnou situací (vlastní zpracování)

Tato otázka je z pohledu výzkumu jedna z nejzajímavějších. Vyplývá z ní, že pouze 29 % respondentů je plně spokojeno se současným vyhledáváním dílů. Více než 40 % je také spokojeno, avšak uvítali by zjednodušení celého procesu hledání tak, aby jim ušetřil čas. Zbýlých 30 % není vůbec spokojeno. To ukazuje, že více než dvě třetiny jsou nakloněni změně ve způsobu hledání a nabídce.

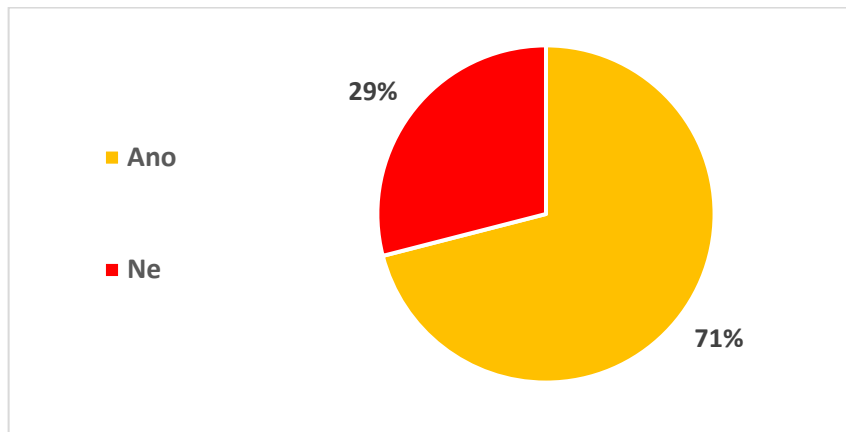
Otázka: Uvítal byste vyšší kategorizaci, tak jako u nákupu nových dílů?



Obr. 8 – Zájem o vyšší kategorizaci (vlastní zpracování)

Pokud by byly díly zařazeny do kategorií vyšších řádů než doposud, uvítalo by to více než 90 % dotázaných.

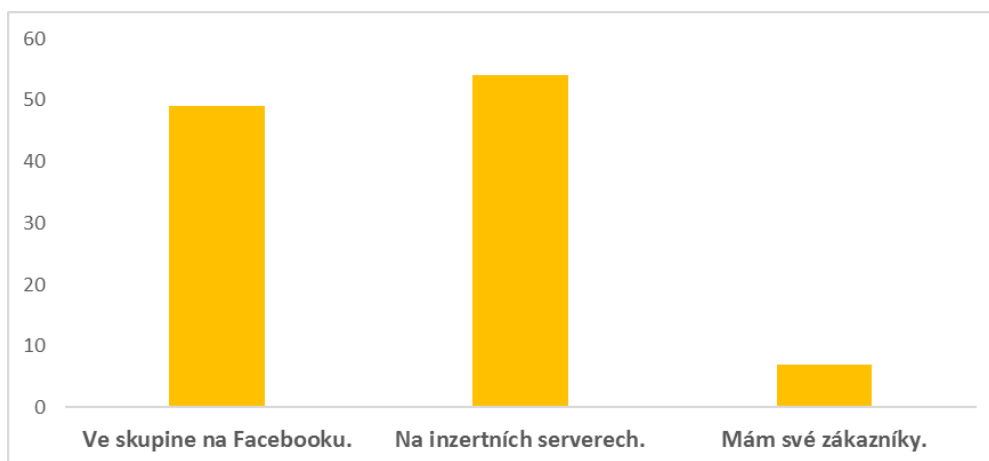
Otázka: Prodával jste někdy použitý díl?



Obr. 9 – Zkušenost s prodejem použitých dílů (vlastní zpracování)

Ze 100 dotazovaných v minulosti prodávalo použitý díl 71 %. Zbýlých 29 % není relevantních pro další pokračování, tudíž pro ně dotazník končí a pokračuje v něm pouze 71 respondentů.

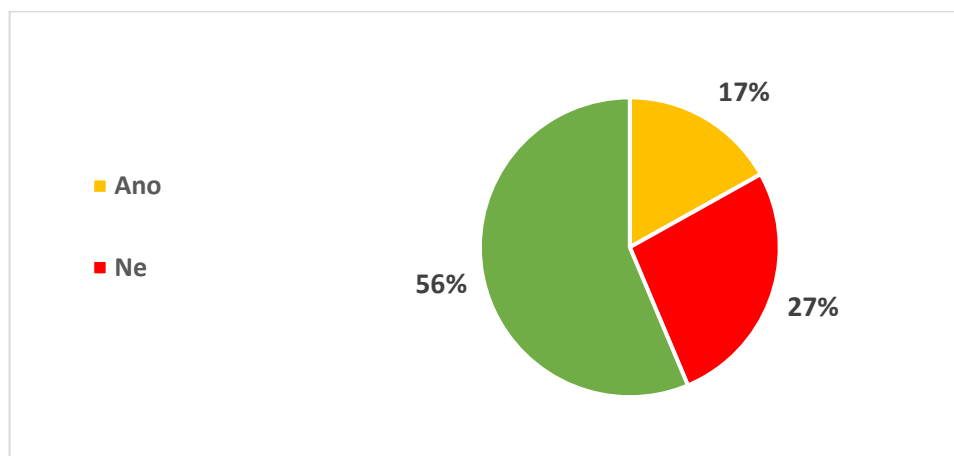
Otázka: Kde jste daný díl inzeroval?



Obr. 10 – Platforma využitá pro inzerci (vlastní zpracování)

Pro prodej využila většina inzertních serverů, avšak téměř v 50 % odpovědí se objevila určitá kombinace s facebookovou skupinou. V 7 případech také došlo k odpovědi, že má prodejce své stálé zákazníky.

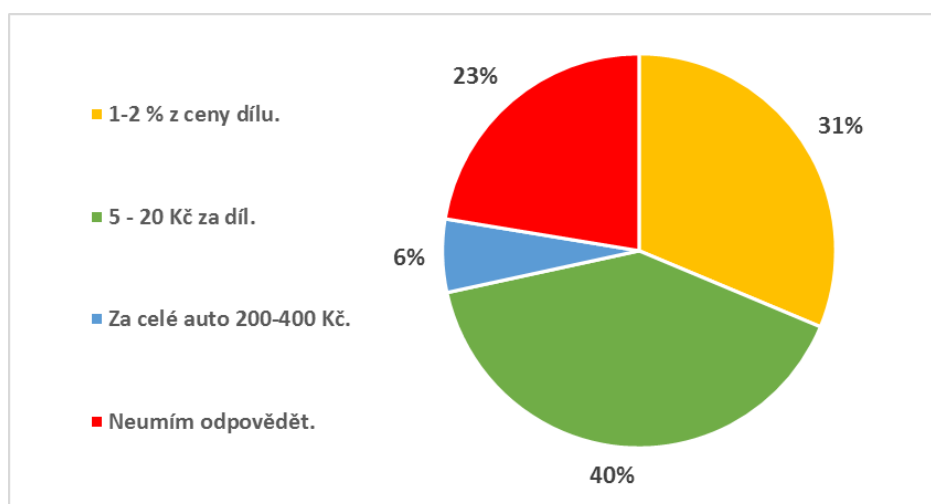
Otázka: Jste ochotný platit za inzerování vašich dílů, pokud by Vám to ušetřilo čas a přineslo vyšší prodej?



Obr. 11 – Ochota platit za inzerci (vlastní zpracování)

Na otázku, zda jsou ochotni za inzerování dílů platit, se vyjádřilo v určité formě pozitivně 73 % dotazovaných. 27 % však nemá zájem platit za inzerování a dotazník pro ně končí. Jedná se tak o 17 dotazovaných. Naopak 17 %, což představuje 12 odpovědí, se vyjádřilo souhlasně a jsou ochotni platit.

Otázka: Kolik jste ochotný zaplatit za inzerování dílů?



Obr. 12 – Finanční vyjádření za inzerování (vlastní zpracování)

Nejčastější odpověď byla konkrétní částka za díl v rozmezí 5–20 Kč. Více než 30 % se vyjádřilo pozitivně k nabídce procentuálního poplatku z ceny dílu. Pro zájemce, kteří rozprodávají celé vozidlo, se zdá v 6 % výhodný poplatek 200 až 400 Kč za díly v celém automobilu. Poměrně vysoké procento, konkrétně 23 %, si z dané nabídky nevybralo a na danou otázku neumělo odpovědět.

7 VYHODNOCENÍ ANALÝZ DANÉHO TRHU

Počet automobilů se každý rok kontinuálně zvyšuje. Zvyšuje se také stáří vozidel, které v roce 2020 dosáhlo hodnoty v průměru 15,28 roku. Oproti roku 2009 se jedná o nárůst téměř 3,5 roku. Na zastarávání vozového parku obyvatel v ČR má značný vliv dovoz vozidel ze zahraničí, kde téměř každé druhé dovezené vozidlo je starší 10 let. Tento fakt může vést k tomu, že starší vozidla jsou náchylnější na poruchy a také jejich klesající cena může vést majitele k nákupu levnějších dílů, tudíž použitých. To potvrzuje fakt, že u nás působí více než 600 firem, které se specializují na likvidaci vozidel a jejich následný rozprodej.

Z Porterovy analýzy vyplývá, že mezi největší konkurenty se řadí největší inzertní servery jako Bazoš.cz a Sbazar.cz. Tito poskytovatelé inzertních služeb také představují největší hrozbu v podobě substitutů a nové konkurence zejména v podobě inovování svých služeb. Síla a tlak dodavatelů nepředstavují zásadní hrozbu, naopak tlak ze strany zákazníka v podobě reklamních společností může vést v začátcích k tlaku na nižší cenu za proklik.

Analýza PEST poukázala na několik možných problémů, a to zejména v podobě nestálé politické situace a také zákonech, které jsou spojeny s tímto typem projektu. Ekonomické faktory jako HDP, jeho vývoj v čase nebo inflace jsou ovlivněny současnou pandemickou situací a v roce 2020 tedy došlo ke zhoršení těchto ukazatelů. V roce 2021 se podle ministerstva financí odhaduje zlepšení těchto ukazatelů. Vše však záleží na zlepšení celkové pandemické situace. Nezaměstnanost se také zvýšila z 2 % na 2,6 %. Největší skupinu potenciálních návštěvníků představuje obyvatelstvo mužského pohlaví ve věku 20 až 59 let, což představuje téměř 2 935 000 obyvatel. Z důvodu poskytování služeb na internetu je nevyhnutelné, aby zákazník měl toto připojení. To se v roce 2020 pohybovalo na hodnotě 82 % domácností, což je zvýšení za poslední dekádu o 25 %.

Silné a slabé stránky nebo příležitosti a hrozby popsala SWOT analýza, ze které vyplynulo, že záměr není příliš náročný na údržbu a zřizovací náklady, naopak může mít problém s malým zájmem v počátku a v agresivním marketingu ze strany konkurence.

Dotazníkové šetření potvrdilo domněnku v podobě zájmu o danou službu. Zkoumaný vzorek se vyjádřil pozitivně k nákupu použitých dílů ve více než 90 %. K hledání těchto dílů se používají právě kanály, které jsou považovány za konkurenci, avšak zlepšení, či vyšší kategorizaci by uvítalo opět téměř 94 % respondentů. Součástí dotazníku byl také sběr dat ohledně prodeje tohoto produktu, kdy se 71 % přihlásilo k tomu, že v minulosti použitý díl prodali a z těchto hlasů má pozitivní názor na zpoplatnění inzertních služeb 73 %.

8 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZALOŽENÍ PLATFORMY PRO OBCHODOVÁNÍ S POUŽITÝMI AUTODÍLY

Cílem této kapitoly je sestavení samotného podnikatelského plánu na vytvoření platformy pro prodej použitých náhradních dílů a ověření jeho celkové reálnosti. Jednotlivé prvky podnikatelského plánu jsou obsaženy v následujících kapitolách.

8.1 Představení podnikatelského záměru

Tento záměr vznikl na základě osobní zkušenosti s nakupováním a prodejem použitých náhradních dílů. Současný stav v českých inzercích či u samotných prodejců nedosahuje optimální spokojenosti poptávkové ani nabídkové strany. To se potvrdilo v předchozí kapitole v odpovědích respondentů. Vytvoření platformy, byť podobné jako má konkurence, avšak více kategorizované, má za úkol usnadnit a zefektivnit prodej tohoto produktu. To spočívá ve vkládání jednotlivých položek neboli dílů osobního vozidla do přesně určené kategorie tak, aby nedocházelo k inzerci v hromadné skupině náhradních dílů. To má za následek daleko menší efektivitu v zobrazení inzerátu. Strana, která poptává daný díl, se potýká s obdobným problémem. Pro nalezení konkrétního použitého dílu si díky filtrování inzerátů s klíčovým slovem zobrazí konkrétní nabídky. Problém nastává v momentě, kdy daný inzerát toto slovo neobsahuje, nebo je jinak pojmenován. Výsledkem pak je, že kupující musí projít velkou spoustu pro něho irelevantních nabídek a hrozí, že ani v tomto případě nenajde, co hledá. Tento fakt odrazuje také další potenciální prodejce k inzerci, neboť vědí, že čas strávený tímto inzerováním neodpovídá skutečné efektivitě prodeje.

V ČR neexistuje žádný subjekt, který zpoplatňuje vkládání inzerátů, nebo alespoň ne tohoto typu. Tento typ projektu je založen na freemium business modelu a konkrétně se jedná o vícestrannou platformu. Jeho zisky plynou převážně z reklamy, či rozšiřujících služeb v nabídce. Mezi tyto služby bude patřit například osobní pomoc s kategorizací celých vozidel určených pro prodej. Příjmy společnosti budou pak z reklamy, která se bude zobrazovat mezi inzercí.

8.1.1 Cíle, vize a poslání společnosti

Poslání společnosti vychází z podstaty neustálého inovování ve smyslu zjednodušování. Posláním je tedy zjednodušit a optimalizovat prodej a nákup použitých náhradních dílů pro automobily. Toto poslání lze také definovat jako pomoc službou, která má za úkol, aby si co nejvíce volných dílů našlo co nejvíce zájemců.

Vize se odvíjí od poslání a jedná se o dosažení pozice č. 1 v Evropě v oblasti poskytování inzerce s použitými díly a službami s tím spojenými. Po obsazení trhu v České a Slovenské republice se při expanzi rozšíří služby o dovoz těchto dílů ze zahraničí na objednávku.

Krátkodobé **cíle** společnosti jsou proniknutí na trh v ČR, vložení 20 000 konkrétních dílů na server a dosažení 10 000 000 návštěv za rok do 5 let. Střednědobým cílem je dorovnání konkurence v ČR. Dlouhodobým cílem je být číslem jedna v tuzemsku a expanze do okolních zemí.

8.2 Založení podniku

Název společnosti:	OSL s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Uherské Hradiště
Základní kapitál:	250 000 Kč
Zahájení činnosti:	Prosinec 2021
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Živnostenské oprávnění:	živnost volná: zprostředkování obchodu a služeb

8.2.1 Náklady spojené se založením podniku

Založení společnosti s.r.o. vyžaduje několik základních úkonů. Tyto úkony jsou:

- sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy,
- složení základního kapitálu na zřízený účet u komerční banky,
- vyřízení živnostenského oprávnění,
- zápis společnosti do obchodního rejstříku.

V mezikrocích je nutno zajistit:

- výpis z trestního rejstříku,
- ověření podpisů v několika kopiích.

Jako první krok pro založení společnosti s ručením omezeným je nutné získat výpis z trestního rejstříku a úředně ověřený podpis. Poté lze postoupit k sepsání společenské

smlouvy nebo zakladací listiny. V tomto případě společnost zakládá jednatel a platí tak sepsání zakladatelské listiny. Tato listina musí být sepsána formou notářského zápisu, kdy cena za tuto službu se pohybuje okolo 6 000 Kč s DPH. Dalším nutným krokem je založení účtu v komerční bance pro složení základního kapitálu a získání potvrzení o tomto kroku. Toto založení vedou banky zpravidla zdarma. V tomto bodě již lze zapsat novou společnost do obchodního rejstříku. Zde lze využít buď služeb notáře, nebo zápis přímo soudem. Zpravidla se volí první možnost, a to z ekonomického a časového důvodu. Zápis do obchodního rejstříku u jednoduché společnosti, kdy je jeden jednatel, nejsou upravovány kmenové listy, podíly na zisku atd., je v ceně již dříve zmíněné. Posledním krokem je získání živnostenského oprávnění. Toto oprávnění lze sjednat na jakémkoliv živnostenském úřadě a u volné živnosti netrvá déle než jeden den. Jeho cena je 1000 Kč.

Tab. 9 – Výdaje se založením s.r.o. (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Služby notáře	6 000 Kč
Výpis z trestního rejstříku	100 Kč
Úřední ověření podpisu 3x	90 Kč
Živnostenské oprávnění	1 000 Kč
Výdaje celkem	7 190 Kč

8.3 Business model Lean Canvas

Business model bude sloužit v podnikatelském plánu jako sumarizace prvotních myšlenek, od kterého se odrážejí následující výpočty a strategie. Pro začínající společnost či podnikatelský záměr byl zvolen business model Lean Canvas.

Tab. 10 – Business model Lean Canvas (vlastní zpracování)

Zákazníci	Prodejci použitých náhradních dílů. Inzerenti reklamních bannerů na webových stránkách.
Problém	Tráví spoustu času zbytečně při hledání konkrétního dílu.

	<p>V některých případech nenajdou, co chtějí.</p> <p>Prodávající se nemůže rychle a přehledně střetnout s poptávajícím.</p>
Jedinečná hodnota	<p>Rychlé, přesné umístění daného dílu a oslovení všech potenciálních kupců.</p> <p>Individuální pomoc při větším množství dílů k prodeji.</p> <p>Vysoce profilovaná skupina návštěvníků pro lepší zacílení své reklamy.</p>
Řešení	<p>Zařazení dílů vozidel do kategorií a daných podkategorií stručně, přehledně a intuitivně.</p> <p>Intuitivní přehled o svých inzertech pro úpravu a smazání.</p> <p>Filtrace podle lokace a dalších parametrů.</p>
Neférová výhoda	<p>Přímé zacílení na danou skupinu na trhu.</p> <p>Načasování vstupu na trh.</p>
Náklady	<p>Vývoj a správa webu.</p> <p>PPC marketing.</p> <p>Provozní náklady.</p>
Výnosy	<p>Poskytování prostoru pro reklamu.</p> <p>Zpoplatněná asistence s inzercí.</p> <p>Topování inzerátů.</p>
Klíčové metriky	<p>Počet inzerátů vložených za období.</p> <p>Počet návštěvníků.</p> <p>Počet provedených osobních asistencí.</p>
Distribuční kanály	<p>Google Adsense.</p>



Facebook reklama.

Letáková propagace.

Vlastní sdílení do zájmových skupin
na Facebooku.

Mezi **zákazníky** patří zejména prodejci použitých náhradních dílů a inzerenti reklamních bannerů. Tato kombinace vychází z vícestranné platformy v kombinaci s freemium modelem. Pro základní službu jako je vkládání a hledání inzerátů není nutné platit. Příjmy společnosti pak putují zejména z nadstandartních služeb poskytované převážně větším zájemcům, a hlavně z prodeje prostoru pro internetovou reklamu.

Definice **problému** spočívá v usnadnění celého procesu. Jak je již zjištěno, zákazníka trápí čas strávený hledáním daného dílu. Tato investice v podobě času je o to horší, pokud požadovaný díl nenajdou vůbec. Pro upřesnění se nejedná o problém, kdy daný díl není vůbec v nabídce, ale o špatné vyhledávání nebo přehlédnutí jednotlivých inzerátů. Podobný problém řeší také strana nabídky. Ta chce rychle a snadno najít cestu ke kupujícím. Toto však i z důvodů již zmíněných není vždy zaručeno. Vedlejším problémem může být množství telefonátů od zájemců, kteří neví, že daný díl je již prodán a v nabídce to pouze nebylo upraveno.

Hodnota záměru spočívá v přesném umístění daného dílu do kategorií, kam patří. Tím se zobrazuje všem zájemcům, kteří ho shání a nemusí se tak proklikávat velkým množstvím irelevantních nabídek. Pro velké hráče, kteří mají zájem, vytváří tento produkt hodnotu v osobní asistenci pro zařazení dílů větších objemů. Tito prodejci nemají čas na zadávání jednotlivých dílů do kategorií, proto volí cestu jednoho obsáhlého inzerátu, který však neaktualizují. Pro zákazníka v podobě inzerce reklamy je tento záměr a skupina uživatelů přínosem v podobě jejího specifického zaměření. Hodnota spočívá ve větším a konkrétnějším zaměření na cílenou skupinu osob, která se zajímá o dění okolo automobilů.

Konkrétní řešení spočívá ve vytvoření více kategorizovaného stromu, kam uživatelé vkládají své inzeráty přesněji podle druhu dílů. Pro správu více nabídek se po přihlášení zobrazí všechny nabídky, nebo je lze jednotlivě filtrovat pro jejich úpravu a mazání ve velmi krátkém čase.

Za **výhodu** projektu lze považovat zacílení a péče pouze o danou skupinu trhu oproti velkým inzertním platformám. Seskupením takto profilovaných uživatelů dává příležitost i do budoucna. Jedinečnou výhodou, která nejde zkopírovat ani koupit, je načasování ve vstupu na trh. V současné době při poklesu příjmů a zastarávání vozu je toto příležitost, jak si klientelu vybudovat levněji než v minulosti.

Náklady spočívají ve vytvoření webové platformy a její správě, která však již není finančně velmi náročná a jedná se spíše o údržbu. V jednotlivých časových intervalech potom o její aktualizaci v podobě nových vozidel a kategorií. Další skupinou nákladů jsou výdaje na marketing. Jedná se o SEO a PPC reklamní kampaně.

Výnosy se předpokládají z reklamního prostoru poskytovaného pro propagaci produktů třetích stran. Jako platforma na freemium modelu a v daném konkurenčním prostředí není vhodná varianta ve zpoplatnění služby. Dobrovolně lze topovat inzeráty tak, jak je trh zvyklý z konkurenčních stránek. Největší část výnosů připadá na osobní asistenci s inzerováním dílů zejména celých vozidel, kde pracovník inzeruje největší a nejdůležitější díly odděleně do jednotlivých inzerátů.

Měřit úspěch pomocí **klíčových metrik** je velmi podstatné pro inovování a zlepšování všech procesů. Nejjednodušší a nejdůležitější metrikou k měření je počet inzerátů na platformě. Také vzestupný počet návštěvníků za určité měřené období.

Distribuční kanály pro přiblížení produktu k zákazníkům a návštěvníkům slouží především internetová reklama. Tato služba nastavená pomocí dvou platforem bude probíhat online. Další volbou je off-line reklama pomocí letáků pro největší vřakoviště v České republice, kde se bude jednat o jednorázovou záležitost k přiblížení a objasnění hodnotové nabídky.

8.4 Marketingový plán

Nově vznikající záměr si zaregistruje volnou doménu s koncovkou cz. Podle vyhledávače domén, který kontroluje, zda je doména již registrována či nikoliv, byla vybrána www.proauto.cz. Následně je vytvořena stránka na Facebooku, která umožňuje inzerovat reklamu.



Obr. 13 – Návrh loga (vlastní zpracování)

Jako začínající společnost s novým podnikatelským záměrem není zatím v povědomí potenciálních návštěvníků webu, proto se musí marketingový plán v první fázi zaměřit hlavně na získání návštěvníků a dostat se do povědomí. V současné době se nejvíce potenciálních návštěvníků nachází na sociálních sítích. Největší základnou je Facebook, a proto se kampaň bude zobrazovat zde.

Zacílení na potenciální návštěvníky je vybráno následovně.

Tab. 11 – Zacílení marketingové kampaně Facebook (vlastní zpracování)

Pohlaví	Věk	Lokalita	Zájem	Potenciál	Cena
Muž	18-50	ČR	Automobily	1 300 000	100 Kč/den

Při zadané sumě 100 Kč na den, správce reklamy vypočítal celkový počet oslovení 2,5 až 7,2 tisíc lidí denně. Z toho se odhaduje 100 až 240 kliknutí a přeměrování na webovou stránku proauto.cz. Ročně se jedná o oslovení 912 500 až 2 628 000 lidí. Počet návštěvníků, které by měla tato kampaň přinést na web, je 36 500 až 87 600 ročně.

Další formou reklamy je reklama pomocí Google Ads. Nastavení této PPC reklamy neboli platby za kliknutí je zdarma a lze ji nastavit po přihlášení do svého Google účtu. Nastavená cena za tuto reklamu je opět 100 denně. Tato cena se může lišit v závislosti na správném zacílení, zvolení hledaných slov a také počtu kliků.

Tab. 12 – Zacílení marketingové kampaně Google Ads (vlastní zpracování)

Pohlaví	Věk	Lokalita	Zájem	Potenciál	Cena
Muž	18-50	ČR	Náhradní díly, automobily	600–1200 měsíčně	100 Kč/den

Reklama pomocí PPC je postavena za platbu po kliknutí na reklamu. Není tudíž možno odhadnout přesnou cenu, avšak maximální částka se rovná nastavené ceně za den. Proto lze předpokládat maximální částku ve výši 2 800–3 100 Kč v jednotlivých měsících. Tato reklama by podle odhadu měla přinést 600 až 1 200 kliknutí za měsíc, což je 7200 až 14 400 návštěvníků za rok.

Vzhledem k zapojení vrakovišť a nabídnutí této služby se dostane velké množství jejich vozidel a jednotlivých dílů na web. Druh oslovení jednotlivých vrakovišť je zvolen pomocí letáků zaslaných poštou.

Tab. 13 – Rozpočet na letákovou kampaň (vlastní zpracování)

Tvorba letáku	Tisk 250 ks	Rozeslání	Celkem
1 000 Kč	1 300 Kč	4 050 Kč	6 350 Kč

Bude vybráno celkem 250 prodejců a společností zabývajících se prodejem použitých náhradních dílů, kterým bude tento leták rozeslán.

Dalším způsobem propagace je samo sdílení do facebookových skupin, které je zdarma a velmi účinné.

Celkové marketingové výdaje jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. 14 – Celkové výdaje na marketing (vlastní zpracování)

Forma	Suma
Reklama Facebook	36 500 Kč
Google Ads	36 500 Kč
Letáky	6 350 Kč
Celkem	79 350 Kč

Rozpočet marketingu na první rok je stanoven ve výši necelých 80 000 Kč, za předpokladu, že kampaně na Facebooku i na Google Ads budou v provozu 365 dnů v roce. Současně bude zprovozněna služba Google Analytics, která analyzuje přístupy na web a další možnosti. V průběhu tohoto roku budou vyhodnocovány tyto způsoby reklamy a mohou být případně upraveny. V dalších letech se nepředpokládá letáková forma reklamy, neboť stránka by již měla být v povědomí daných subjektů. U reklamy na Facebooku a pomocí Google Ads se

předpokládá navýšení ve druhém roce fungování projektu o 20 % a ve třetím o dalších 10 %. Následující léta by již měla být stabilizovaná na hranici posledního roku.

8.5 Odhad tržeb

Pro odhad tržeb je potřeba znát zákaznický segment a počet potenciálních návštěvníků. Již v kapitole business model jsou krátce definovány dva segmenty zákazníků. Největším zákazníkem jsou prodejci reklamy. Existuje více způsobů, jak dostat reklamu na web. Jedním ze základních je smlouva s konkrétní společností nebo obchodem. Tato forma se však již téměř nevyužívá zejména kvůli špatnému zacílení dané reklamy. Další formou je poskytnutí reklamních prostor pro společnosti, které zastupují desítky a stovky inzerentů reklamy. Mezi takové se řadí práce Google Ads anebo český Sklik. Obě společnosti si berou provizi za úspěšnou reklamu. U Google Ads je to zhruba 30 %. To znamená, že pokud někdo klikne na reklamu umístěnou na webu projektu, Google si vezme 30 % z ceny, kterou si nastavil inzerent reklamy za jeden klik. Pro odhad těchto tržeb je nutné v první řadě odhadnout množství návštěvníků.

8.5.1 Počet návštěvníků

V kapitole o marketingovém plánu je uveden počet návštěvníků, které by měla námi placená reklama přilákat. Jedná se o 44 000 až 100 000 za rok. Dalším faktorem je zvědavost. Osobní sdílení do facebookových skupin by mělo přinést více kliků na web než reklama. Důležitým faktorem však bude návratnost návštěvníků, a ta bude pouze v případě kvalitního obsahu. Lze vycházet také z údajů od konkurence. Ty jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. 15 – Počty inzerátů u konkurence (vlastní zpracování)

Konkurent	Počet inzerátů	Průměr zobrazení
Bazoš.cz	98 961	30
Sbazar.cz	209 839	nelze odhadnout

U přímé konkurence se objevuje v kategorii náhradní díly desítky až stovky tisíc inzerátů. Některé z nich jsou topované a generují větší množství zobrazení než ostatní. V průměru se však na jeden inzerát za jeho životnost podívá asi 30 návštěvníků. To generuje návštěvnost v miliónech. Podle webu similarweb.com, který poskytuje poměrně přesný odhad zobrazení jednotlivých webů, se kategorie auto.bazos.cz zobrazuje v průměru 6 až 7 milionům

uživatelů měsíčně. U druhého konkurenta tento web poskytuje odhad pouze celého webu a ne jeho kategorií. Avšak počet inzerátů náhradních dílů je zhruba 10 % a celkový odhad návštěvníků je 10 milionů měsíčně. Lze odvodit, že se bude jednat o zhruba 1 až 1,5 miliónu pro danou kategorii, neboť ta je vytíženější než jiné. Konkrétně kategorie auto pokryje 20 % celkového počtu inzerátů, ale 30 % návštěvníků.

Tab. 16 – Počty návštěvníků konkurence (vlastní zpracování)

Konkurent	Počet návštěvníků za měsíc
Bazoš.cz	6 000 000 – 7 000 000
Sbazar.cz	1 000 000 – 1 500 000

Z těchto čísel lze při příznivém vývoji okolních faktorů odhadnout návštěvnost webu tohoto projektu. Reálným cílem je dosažení inzerce 10 000 dílů v roce 2022, 50 000 v roce 2023 a 100 000 v roce 2024.

Díky větší kategorizaci si daný inzerát zobrazí méně návštěvníků, ale většina z nich bude vážným zájemcem o daný díl. To je právě hodnota popsána v business modelu. Odhadem tedy může být v prvním roce návštěvnost 1 000 000, v roce 2023 2 500 000 a v roce 2024 5 000 000.

8.5.2 Příjmy z reklamy

Obecně se uvádí, že na českém trhu se míra prokliku na reklamu neboli konverze pohybuje okolo 1,5 až 2 %. To znamená, že na 1 000 návštěvníků neboli 1 000 zobrazených reklam, klikne průměrně 15 až 20 lidí. Cena, kterou platí inzerent za tento klik, je různá. Pohybuje se od 0,5 Kč a výše, v závislosti na množství podobných inzerentů reklamy a odvětví nebo produktu. Na českém trhu s online reklamou lze objevit i cenu za klik v hodnotě stovek korun. Podle webu mediar.cz se v roce 2018 PPC u nejpoužívanější formy reklamy na internetu tedy banneru pohybovala okolo 5 Kč za proklik. V této úvaze tedy 1 000 návštěvníků přinese 75 až 100 Kč. Tuto částku je však nutno ponížít o provizi Google Adsense v hodnotě 30 %. Výsledný zisk je tedy 53 až 70 Kč. Další faktor je zaměření webu. Zkoumaný podnikatelský záměr je silně zaměřen na automobily a populaci, která se o dané téma zabývá a je tak daleko více segmentovaná než obyčejné weby s články. Zde cena reklamy roste, protože se zvyšuje také procento prokliku. U specializovaných webových stránek se reklama odhaduje na 8 Kč za klik. To na 1 000 návštěvníků při 1,5 % konverzi

přináší 120 až 160 Kč. Ponižené o provizi pak 84 až 112 Kč. Pro výpočet příjmů z reklamy podle odhadované návštěvnosti je použita hodnota 8 Kč za klik a v tabulce je již očištěna o srážku 30 %.

Tab. 17 – Příjmy z reklamy podle počtu návštěvníků (vlastní zpracování)

Počet návštěvníků/rok	Počet kliků na reklamu 1,5 %	Celkový příjem z reklam v Kč
500 000	7 500	42 000
1 000 000	15 000	82 000
2 500 000	37 500	210 000
5 000 000	75 000	420 000

Další možností, jak zjistit potenciální příjmy z reklamy na vlastním webu, je kalkulátor přímo od společnosti Google. Ten nabízí po zvolení geografické oblasti, kde se web nachází a kategorii obsahu, která se na něm zobrazuje, výpočet potenciálních příjmů. U zobrazení stránek 100 000 návštěvníky měsíčně se v kategorii automobily pohybují příjmy okolo 7 000 USD ročně. Tento odhad je však velmi hrubý a ukazuje maximální horní hranici. Reálné příjmy se budou pohybovat na polovině této hodnoty a odpovídají tak vypočteným příjmům v tabulce výše.

8.5.3 Příjmy z vkládání inzerátů

Přesto, že v dotazníku se vyjádřilo více než polovina respondentů kladně ke zpoplatnění vkládání inzerátů, není v současné chvíli a pozici na trhu tato situace vhodná. V budoucnu při velké základně klientů je tento krok přijatelný. Příjem z vkládání inzerátů je z poskytnutí osobní asistence jednotlivým zájemcům při vložení dílů z celého vozu. Jedná se o příjezd na místo, zejména vrakoviště, nafocení jednotlivých dílů a zařazení do dané kategorie pod účet majitele vozu. Hodnota této akce byla stanovena na 1 000 korun za jedno vozidlo. V předešlé kapitole je popsán způsob oslovení 250 vybraných prodejců těchto dílů a předpokládá se, že 10 % z nich tuto možnost využije. Každý z těchto prodejců má na prodej desítky automobilů. Předpoklad je v průměru 4 automobily na jednoho získaného zákazníka za rok. V prvním roce by se tak jednalo o osobní zařazení 100 vozidel. V dalším roce pak z hlediska nárůstu návštěvnosti by došlo ke zvýšení této služby o 200 %, konkrétně na 300 vozidel za rok 2023. Největší výhoda této služby pak spočívá v tom, že pokud zákazník využije vložení celého automobilu na jednotlivé díly pomocí osobní asistence, jeho inzeráty se budou po dobu 14

dnů zobrazovat na prvních místech. Inzeráty vložené fyzickou osobou se budou řadit až za ně.

Tab. 18 – Příjmy z osobní asistence (vlastní zpracování)

Rok	Počet inzerovaných vozidel pomocí osobní asistence	Cena za vozidlo	Cena celkem
2022	100 ks	1 000 Kč	100 000 Kč
2023	300 ks	1 000 Kč	300 000 Kč
2024	500 ks	1 000 Kč	500 000 Kč

8.5.4 Topování inzerátů

Na českém internetu a v rámci bazarových platforem jsou velmi oblíbené topované inzeráty. Jedná se o platbu, převážně pomocí premium sms, která daný inzerát posune mezi nejnovější a drží ho tam, dokud nevyprší doba, na kterou je topování nastaveno. Konkurence uvádí, že její příjmy jsou z 65 % právě z tohoto topování.

Tento projekt však přináší hodnotu v tom, že se nesejdou tisíce a tisíce inzerátů v jedné kategorii a prakticky tak není nutnost své inzeráty topovat. Lze však předpokládat, že například v kategorii Škoda Octavia 2004–2009 se v sekci karoserie sejde velké množství inzerátů a k topování přistoupí 5 % inzerentů. Všichni poskytovatelé platebních bran a premium sms si berou provizi za jednotlivé sms. Ta se v české republice pohybuje okolo 50 %. Stejně jako u konkurence je zvolena cena za topování na 21 dnů 29 Kč. To je po odečtení provize 50 % 14 Kč za jedno topování.

Tab. 19 – Příjmy z topování (vlastní zpracování)

Rok	Počet inzerátů	Cena topování	Příjem z topování
2022	10 000 ks	29 Kč	7 000 Kč
2023	50 000 ks	29 Kč	35 000 Kč
2024	75 000 ks	29 Kč	52 500 Kč

8.5.5 Odhad celkových tržeb

Celkové příjmy rozdělené podle druhu a roku jsou odhadnuty na 191 000 korun v prvním roce. V roce 2023 se příjmy zvyšují z důvodu zvýšení návštěvnosti a činí tak 545 000 Kč.

Tab. 20 – Celkové příjmy v letech (vlastní zpracování)

Rok	Druh příjmu	Suma v Kč	Celkem
2022	Reklama	82 000	191 000 Kč
	Osobní asistence	100 000	
	Topování	7 000	
2023	Reklama	210 000	545 000 Kč
	Osobní asistence	300 000	
	Topování	35 000	
2024	Reklama	420 000	972 500 Kč
	Osobní asistence	500 000	
	Topování	52 500	

8.6 Odhad nákladů

Náklady v tomto projektu jsou rozděleny na prvotní náklady, které souvisí s technickým řešením projektu, personální náklady, které jsou řešeny převážně nákupem z externích zdrojů, materiální náklady a ostatní náklady, mezi které patří hlavně pronájem kanceláře a zajištění telefonních služeb. Tyto čtyři skupiny spolu tvoří souhrn výdajů potřebných pro rozjezd projektu. Liší se také v jednotlivých letech, kdy rostou externě nakupované personální náklady a naopak náklady na technické zajištění projektu zanikají.

8.6.1 Technické řešení projektu a jeho náklady

Nejdůležitější a zásadní aktivitou pro uvedení tohoto produktu do provozu je spuštění webové platformy. Ta se skládá z práce odborníků na IT. Výdaje na jednotlivé položky jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tab. 21 – Výdaje spojené s přípravou webu (vlastní zpracování)

Položka	Počet hodin	Cena za hodinu	Cena celkem
Příprava projektu IT			35 000 Kč
Programátor	15 hod.	500 Kč	7 500 Kč
Kodér	15 hod.	500 Kč	7 500 Kč
Grafik	15 hod.	500 Kč	7 500 Kč
Administrace webu			6 000 Kč
Doména a webhosting			1 500 Kč
Responzivita			12 000 Kč
EWM monitoring			1 200 Kč

Projekt v přípravné fázi obnáší sezení skupiny lidí, kteří budou mít na starost tvorbu platformy. Jedná se o tvůrce projektu, programátora, kodéra a grafika. Tento tým si v začátku musí ujasnit zejména specifika jednotlivých náležitosti, jejich úskalí a vzájemně se domluvit na spolupráci. Řeší se zejména jednotlivé detaily okolo funkčnosti webu, jeho rozhraní, technické záležitosti a podobně. Cena za tuto přípravu se v závislosti na velikosti projektu pohybuje v desítkách až stovkách tisíc korun. Pro tento projekt byla cena vykalkulována externím subjektem na zhruba 35 000 Kč.

Přípravou dat je myšleno vytvoření obsahu a kategorií webových stránek. Jedná se o vypsání jednotlivých značek vozidel, modelů, roku výroby, typu motorů. Následně kategorií jako jsou motorové díly, karosářské díly, podvozek, kola a pneumatiky, příslušenství a podobně. Tuto činnost v tomto projektu obstará tvůrce a majitel záměru. Tvorba těchto dat je velmi časově náročná a nedá se bohužel legálně získat jinak než ručním zápisem. V průběhu let se bude doplňovat o nové modely a varianty vozů, tak jak budou přicházet na trh.

Tab. 22 – Počet zápisů a kategorií (vlastní zpracování)

Značka	Model	Verze modelu	Typ motoru
25	9	4	5
Celkem			4 500

Tato tabulka představuje předběžný návrh množství pojmenování jednotlivých kategorií, které budou dostupné. Jedná se konkrétně o 4 500 ručních zápisů do souboru v programu MS Excel. Program navržený programátorem potom tuto databázi převede do jednotlivých skupin a kategorií zobrazujících se na webu. Při pokusu o ruční zápis byla zapsána 1 značka, 1 model, 1 verze modelu, 5 motorů. To představuje 5 jednoslovných řádků za 2 minuty. Při 4 500 zápisech, kdy 5 lze stihnout za 2 minuty, se jedná celkem o práci v rozmezí 30 až 40 hodin.

Tab. 23 – Cena za tvorbu zápisů (vlastní zpracování)

Tvorba dat	Počet hodin	Cena za hodinu	Cena celkem
4 500 zápisů	30–40	200 Kč	6 000-8 000 Kč

Práce programátora spočívá hlavně v technickém řešení a návrhu aplikace, která propojuje databázi s daty a webovou platformu, nastavení úložiště na webhostingu, zaregistrování domény a zabezpečení bezproblémového chodu. Kodér naopak má na starosti chod webového rozhraní. Po práci programátora se spojí jeho dosavadní práce a vznikne tak funkční web. Grafik má poslední úkol a to dát webu jeho finální grafickou podobu. Práce byla opět externě vykalkulována na 15 hodin každé profese za cenu 500 Kč s DPH/hod. Celkem se tak práce jednotlivých pracovníků pohybuje okolo 7 500 Kč.

Vytvoření administrace webu je vytvoření přístupu povoleným osobám k úpravě a správě webu. Toto technické řešení obstarává opět grafik.

Registrace domény je stokorunová záležitost a společnosti zabezpečující tuto službu, ji často kombinují s pronájmem externího úložiště. Za cenu 1 500 Kč lze již na českém trhu dostat velmi kvalitní produkt, který má neomezené místo na úložišti a velmi kvalitní zabezpečení.

Responzivita je forma zobrazování webu a jeho přizpůsobování velikosti obrazovky. Jedná se tak o rozdílné zobrazování na PC a na mobilním telefonu. V dnešní době hojného využívání chytrých telefonů je již nutností pro každý konkurence schopný web, mít optimalizované toto zobrazení. Jeho cena se liší od množství a složitosti dat a pro tento záměr byla opět vykalkulována na 12 000 Kč.

Dle doporučení externího spolupracovníka, na základě kterého vznikala kalkulace na toto technické řešení, je potřeba počítat s procentuálním prodražením v rámci nepředvídatelných

okolností projektu. U tohoto projektu tuto rezervu ohodnotil na 10 % z ceny přípravy projektu a práce jednotlivých IT specialistů.

Tab. 24 – Celkové náklady s přípravou webu (vlastní zpracování)

Položka	Cena	Rezerva
Příprava projektu IT	35 000 Kč	38 500 Kč
Programátor	7 500 Kč	8 250 Kč
Kodér	7 500 Kč	8 250 Kč
Grafik	7 500 Kč	8 250 Kč
Administrace webu	6 000 Kč	6 000 Kč
Propojení SMS	20 000 Kč	20 000 Kč
Doména a webhosting	1 500 Kč	1 500 Kč
Responzivita	12 000 Kč	12 000 Kč
Příprava dat	6 000 Kč	8 000 Kč
EWM monitoring	1 200 Kč	1 200 Kč
Celkem	104 200 Kč	111 950 Kč

Celkem se tedy náklady na vytvoření webu do podoby, kdy je připraven pro návštěvníky a vkládání inzerátů, pohybují od 104 200 do 111 950 Kč.

8.6.2 Personální náklady

Zkoumaný podnikatelský záměr může svým potenciálem a velikostí trhu či segmentu zákazníků vzbuzovat pocit, že se jedná o velmi náročný projekt na personální zabezpečení. Opak je však pravdou. Tento typ internetového podnikání lze obsáhnout v jednotkách pracovníků. Některé ostatní služby okolo fungování společnosti budou nakupovány externě. Jedná se o další spolupráci s IT nebo právní poradenství například v oblasti obchodních podmínek a zpracování osobních údajů. Jelikož zákon zakazuje jednateli pracovat v dané společnosti jako zaměstnanec, musí být mezi jednatel a společností uzavřena smlouva o výkonu funkce, na kterou se pohlíží podobně. Zde se však definuje odměna za výkon funkce. V tomto případě zde bude jednatel pracovat bez nároku na mzdu. Jeho odměnou je potenciální zisk a podíl na zisku.

Externě poskytované služby společnosti jsou vykalkulovány v tabulce 24.

Tab. 25 – Personální náklady nakupované externě (vlastní zpracování)

Pracovník	Odměna za hod.	Počet hod za 1. rok	Počet hod za další roky
IT podpora	500 Kč	30	30
Právní služby	400 Kč	20	10
Daňové poradenství	300 Kč	10	20
Marketingové poradenství	300 Kč	-	20
Brigádní výpomoc	200 Kč	-	100
Celkem		26 000 Kč	51 000 Kč

Celkem se tedy externí služby odhadují v prvním roce na 26 000 Kč a v dalším na 51 000 Kč. Tento nárůst je z důvodu marketingového poradenství, neboť po prvním roce je vhodná konzultace výsledků s marketingovým specialistou, který na základě dosavadních měření reklamy dokáže optimalizovat tento proces. Dále se počítá také s najmutím brigádního pracovníka na kancelářskou práci.

8.6.3 Materiální náklady

Mezi materiální náklady jsou zařazeny hmotné věci, které jsou nutné k vykonávání této podnikatelské činnosti. Jedná se zejména o vybavení kanceláře, osobní automobil a elektrotechnická zařízení.

Pro práci je potřeba notebook a stolní monitor v počtu dvou kusů. Dále tiskárna, různý drobný materiál na propojení těchto zařízení a mobilní telefon.

Tab. 26 – Počáteční investice do materiálních výdajů (vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč	Počet ks	Celkem
Notebook	24 000	1	24 000 Kč
Monitor	5 900	2	11 800 Kč
Mobilní telefon	8 000	1	8 000 Kč
Tiskárna	4 000	1	4 000 Kč

Drobný elektromateriál	3 000		3 000 Kč
Pracovní stůl	3 000	2	6 000 Kč
Archivační skříň	3 500	1	3 500 Kč
Kancelářské potřeby	4 000		4 000 Kč
Celkem			64 300 Kč

Pro rok 2021 vyšla novela Zákona o daních z příjmů č. 586/1992 sb., který pozměňuje hranici pro odpisy hmotného majetku nad 80 000 Kč a ruší odpisy nehmotného majetku. Nižší částka za tento hmotný majetek se účtuje v celé pořizovací částce do nákladů.

Dále je potřeba již zmíněný osobní automobil. Ten bude řešen formou operativního leasingu. Pro výběr automobilu byl využit internetový portál driveto.cz. Za předpokladu obslužení zákazníků při osobní asistenci v rámci stovek kusů ročně je nutností zvolit vozidlo s možným vyšším nájezdem za rok. Palivo vhodné pro větší kilometrový nájezd je nafta, proto je v tabulce kalkulováno s průměrnou cenou tohoto paliva. Vzhledem k povaze operativního leasingu jde tato částka přímo do nákladů.

Tab. 27 – Vybrané vozidlo na operativní leasing (vlastní zpracování)

Typ vozidla	Roční limit Km	Doba pronájmu	Měsíční poplatek
Peugeot active 3008 sw	20 000 km	48 měsíců	6 880 Kč vč. DPH

V ceně vozu je již zahrnuto pojištění, dálniční známka i veškeré poplatky. Jedinou položkou nad rámec pronájmu jsou pohonné hmoty. Zvolený vůz spotřebuje podle testu 4,0 l/100 km. Ročně se tak jedná o výdaje v hodnotě 22 000 Kč. Nepředpokládá se, že by byl nájezd vyšší než 20 000 km. Z toho důvodu je toto maximální částka placená za rok. S největší pravděpodobností bude o něco nižší. Pro tento případ je počítáno s průměrnou cenou nafty v ČR za leden 2021.

Tab. 28 – Náklady na provoz vozidla (vlastní zpracování)

Počet Km za rok	Spotřeba na 100 km	Cena nafty za litr	Celkem
20 000 Km	4,0	27,20 Kč	21 760 Kč

8.6.4 Ostatní náklady

Mezi ostatní náklady patří pronájem kanceláře, telefonní a internetové služby.

Kancelář byla vybrána z nabídky realitních společností, a to konkrétně v centru Uherského Hradiště, o rozměrech 24 m², za cenu 4 400 Kč měsíčně, včetně záloh a připojení k internetu.

Telefonní služby poskytnuté operátorem Vodafone Czech Republic a.s. jsou v ceně 839 Kč s DPH/měsíc.

Tab. 29 – Ostatní náklady (vlastní zpracování)

Položka	Cena/měsíc
Pronájem kanceláře	4 400 Kč
Telefonní služby	839 Kč

8.6.5 Počáteční investice do podnikatelského záměru

Do počáteční investice jsou zahrnuty náklady na rozjezd projektu, které se však již v dalších letech nebudou opakovat.

Tab. 30 – Celková počáteční investice (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Založení podniku	7 190 Kč
Příprava projektu	101 500 Kč
Materiální náklady	64 300 Kč
Celkem	172 990 Kč

V ceně přípravy projektu není započítán webhosting a EWM, jelikož se jedná o roční poplatky a budou tak zobrazeny v celkových nákladech jednotlivých let.

8.7 Finanční plán

Z důvodu povahy podnikatelského plánu je finanční plán nutností. Je zde popsáno financování projektu, kalkulace výdajů pro první dva roky a odhad pro třetí rok, zakladatelský rozpočet a potřebná výše finančních prostředků pro překlenutí startu společnosti.

8.7.1 Financování projektu

Kapitál pro rozjezd společnosti a jejího financování bude řešen ze dvou zdrojů, a to vlastních a cizích. Základní kapitál nově vzniklé společnosti je 250 000 Kč, který bude složen na účet založený u komerční banky z vlastních zdrojů. Zbýlých 650 000 Kč bude získáno pomocí úvěru, který bude splácen čtyři roky. Z osobního pohovoru u Komerční banky a.s. vyplynulo, že pro tento případ projektu se jako nejvýhodnější jeví produkt Profi úvěr START. Tento produkt lze sjednat do výše 1 000 000 Kč pro začínající podnikatele s maximálním úrokem 9,9 % p.a. Jednotlivé úrokové sazby se počítají podle rizikovosti projektu a až po schválení jednotlivých plánů zjistí zájemce nabízenou úrokovou sazbu. Sazby se pohybují od 4,0 % p.a. do zmíněné výše 9,9 % p.a. Pro tento případ budeme tedy uvažovat s průměrnou hodnotou 6,95 % p.a. V následující tabulce je souhrn jednotlivých finančních aspektů úvěru v daných letech.

Tab. 31 – Přehled úroků a úmorů v letech (vlastní zpracování)

	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
2022	650 000	40 582	146 018	503 982
2023	503 982	30 105	156 495	347 486
2024	347 486	18 874	167 726	179 761
2025	179 761	6 841	179 759	0

Celková částka splaceného úvěru je 746 339 Kč. Měsíční splátka vychází 15 550 Kč. Celkem tvoří úroky 13 % z finálně zaplacené částky.

8.7.2 Kalkulace 1. roku

V roce 2022 jsou výdaje vyšší z důvodu počátečních výdajů. Tyto výdaje jsou vynaloženy zejména na vývoj internetové platformy. Marketingové výdaje, splátky úvěru a operativní leasing jsou další nejvýraznější položky v této kalkulaci. Celkem jsou tyto výdaje vykalkulovány v prvním roce na 707 500 Kč.

Tab. 32 – Kalkulace výdajů v prvním roce (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Počáteční výdaje	172 990 Kč

Webhosting + EWM	2 700 Kč
Marketingové náklady	79 350 Kč
Personální náklady	26 000 Kč
Splátka z úvěru	186 600 Kč
Operativní leasing	82 560 Kč
Pohonné hmoty	21 760 Kč
Ostatní náklady	62 868 Kč
Celkem	634 828 Kč

8.7.3 Kalkulace 2. roku

V druhém roce jsou výdaje poníženy o počáteční náklady. Naopak vzrostly personální náklady, zejména z najmutí brigádního pracovníka na výpomoc. Tento pracovník je přijat z důvodu navýšení množství osobní asistence a spojené administrativní činnosti. Počítá se také se zvýšením ostatních nákladů o 5 %. Celkově se tak náklady odhadují na hranici 583 000 Kč.

Tab. 33 – Kalkulace výdajů ve druhém roce (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Webhosting + EWM	2 700 Kč
Marketingové náklady	87 600 Kč
Personální náklady	51 000 Kč
Splátka úvěru	186 600 Kč
Operativní leasing	82 560 Kč
Pohonné hmoty	21 760 Kč
Ostatní náklady	66 011 Kč
Celkem	500 142 Kč

V dalších letech je naplánováno zvýšení marketingových nákladů o 10 % a růst ostatních nákladů taktéž o 10 %. Při zvýšení poptávky po osobní asistenci je možnost přijmout nového pracovníka nebo zrušit brigádnickou pozici.

8.7.4 Finanční zajištění pro překlenutí startu společnosti

Potřebné finanční prostředky pro získání materiálního zabezpečení projektu nebo jeho technickou část jsou základním kamenem. Jejich velikost závisí na době, jak dlouho bude potřeba financovat provoz projektu než značně společnost vydělávat dost na to, aby se zaplatily výdaje v daném roce.

Z tabulky plánovaného cash flow, která je dostupná v příloze PIII, je vidět tok peněžních prostředků ve třech letech projektu. Tento předpoklad se opírá o odhadované výdaje. V prvním roce je cash flow výrazně záporné na hodnotě – 473 828 Kč. To je způsobeno vysoce záporných provozním výsledkem hospodaření a roční splátkou úvěru. V dalších letech se cash flow obrací ke kladnému výsledku a v roce 2024 již dosahuje hodnoty 361 000 Kč. Opět zde má vliv výsledek hospodaření z provozní činnosti. Z této predikce vyplývá, že je zapotřebí kapitál minimálně 500 000 Kč. Tato predikce podporuje rozhodnutí společnosti o úvěru v hodnotě 650 000 Kč, který dává spolu se základním kapitálem 250 000 Kč počáteční kapitál 900 000 Kč. Je zde tedy vytvořena rezerva pro nepředpokládané výdaje.

Tab. 34 – Plánované cash flow (vlastní zpracování)

Účetní rok	2022	2023	2024	2025	2026
Plánované cash flow	-473 828 Kč	49 857 Kč	361 627 Kč	336 011 Kč	521 313 Kč

8.7.5 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet představuje zařazení všech odhadnutých parametřů do účetnických výkazů, které poskytnou přehled do sledovaných let. Tyto výkazy jsou predikovány na 5 let, přičemž poslední dva roky jsou posuzovány se stejnými hodnotami jako třetí. Čtvrtý a pátý rok nejsou plánovány z odhadů, neboť existuje pravděpodobnost, že může dojít v průběhu fungování projektu k optimalizaci nebo změně. Tabulka obsahuje pouze důležité položky a celá je k dispozici v příloze PI. Je zde také zobrazena počáteční rozvaha z roku 2021, kdy začne společnost OSL s.r.o. fungovat, ale nebude vykazovat žádnou činnost.

Tab. 35 – Predikovaná rozvaha (vlastní zpracování)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
AKTIVA						
CELKEM	900 000	466 172	516 029	877 656	1 213 667	1 734 980
Oběžná aktiva	900 000	466 172	516 029	877 656	1 213 667	1 734 980
Krátkodobé pohledávky	0	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Finanční majetek	900 000	426 172	476 029	837 656	1 173 667	1 694 980
PASIVA						
CELKEM	900 000	466 172	516 029	877 656	1 213 667	1 734 980
Vlastní kapitál	250 000	-47 810	153 543	677 895	1 193 667	1 714 980
Základní kapitál	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Hospodářský výsledek minulých let	0	0	-297 810	-96 457	427 895	943 667
Hospodářský výsledek BO	0	-297 810	201 353	524 352	515 772	521 313
Cizí zdroje	650 000	513 982	362 486	199 761	20 000	20 000
Dlouhodobé závazky	650 000	503 982	347 486	179 761	0	0
Krátkodobé závazky	0	10 000	15 000	20 000	20 000	20 000

Tab. 36 – Predikovaný výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Položka	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	191 000	545 000	972 500	972 500	972 500
Výkonová spotřeba	448 228	313 542	328 903	328 903	328 903
Spotřeba materiálu a energie	102 852	107 906	114 507	114 507	114 507
Služby	345 376	205 636	214 396	214 396	214 396
Provozní hospodářský výsledek	-257 228	231 458	643 597	643 597	643 597
Nákladové úroky	40 582	30 105	18 874	6 841	0
HV z finančních operací	-40 582	-30 105	-18 874	-6 841	0
HV za pře zdaněním	-297 810	201 353	624 723	636 756	643 597
Daň z příjmů	0	0	100 371	120 984	122 284
Hospodářský výsledek za účetní období	-297 810	201 353	524 352	515 772	521 313

V prvním dvou letech nevznikla žádná daňová povinnost z důvodu rozložení ztráty z prvního roku do dalších max. pěti let. Tuto možnost společnost využila na snížení výsledku hospodaření běžného účetního období za rok 2023 na 0 a v roce 2024 ponížila daňový základ o zbylou částku.

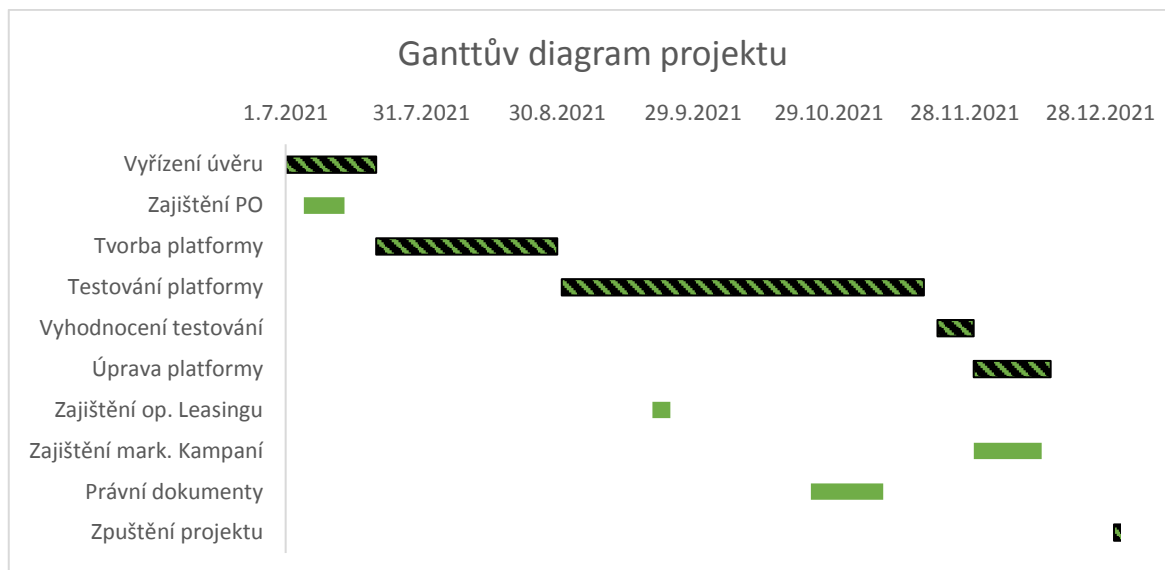
8.8 Časová náročnost projektu

Tato analýza je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Poukazuje na to, jak jsou jednotlivé činnosti časově náročné, a jak na sebe navazují. V tomto projektu se o všechny činnosti stará jednatel, ale u těch, které se týkají IT služeb, využívá externí subjekty. Na obrázku Ganttova diagramu jsou znázorněny jednotlivé činnosti v časovém sledu. Ty,

kteře jsou vyšrafovány černou barvou, na sebe navzájem navazují a nesmí začít dříve, než skončí předešlá. Ostatní zeleně znázorněná políčka můžou probíhat kontinuálně. Jedná se o činnosti, které jsou zadány třetí osobě, a majitel tak v průběhu nefiguruje po celou dobu. Největší část zabírají právě činnosti související s tvorbou platformy a testování. IT práce trvá v délce 40 dnů a obsahuje všechny činnosti zmíněné v technickém řešení projektu výše. Testování probíhá formou zkoušení upravování a zlepšování vzhledu, funkcí a funkčnosti. Celkem tedy trvá zpuštění tohoto projektu 183 dnů, včetně víkendů. Projekt byl časově navržen tak, aby mohl být spuštěn ve druhém týdnu následujícího roku po skončení vánočních svátků. Navazující činnosti také představují kritickou cestu, kdy každé zpoždění bude mít vliv na posun celého projektu. Proto je také předposlední část v podobě úpravy platformy naplánována tak, aby končila zhruba tři týdny před spuštěním. Tento čas je vymezen pro potenciální zdržení.

Tab. 37 – Přehled činností z Ganttova diagramu (vlastní zpracování)

Činnost	Začátek	Konec	Délka
Vyřízení úvěru	1.7.2021	21.7.2021	20
Zajištění PO	5.7.2021	14.7.2021	9
Tvorba platformy	21.7.2021	30.8.2021	40
Testování platformy	31.8.2021	19.11.2021	80
Vyhodnocení testování	22.11.2021	30.11.2021	8
Úprava platformy	30.11.2021	17.12.2021	17
Zajištění operativního leasingu	20.9.2021	24.9.2021	4
Zajištění marketingových kampaní	30.11.2021	15.12.2021	15
Právní dokumenty	25.10.2021	10.11.2021	16
Spuštění projektu	31.12.2021	31.12.2022	1



Obr. 14 – Ganttův diagram činností (vlastní zpracování)

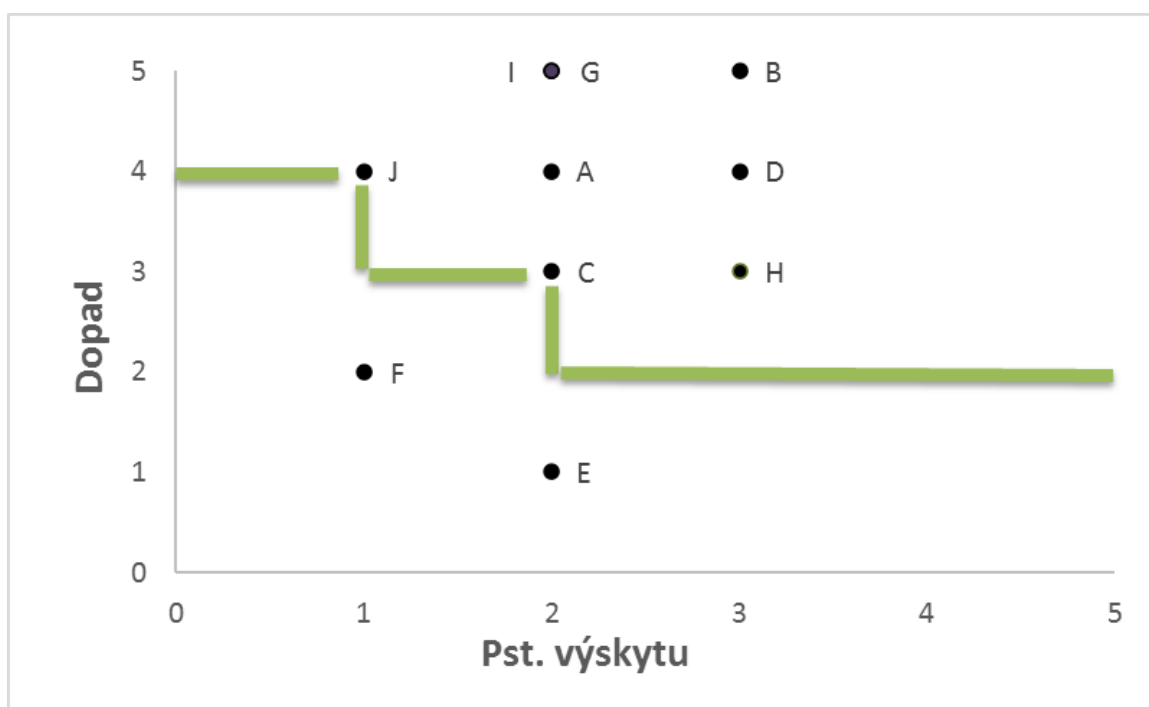
8.9 Riziková analýza

Jako první krok v rizikové analýze je definování jednotlivých rizik, k nim přiřazení pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu na daný projekt. Pravděpodobnost výskytu i dopad jsou hodnoceny na škále 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 představuje zásadní problém. Jednotlivá rizika jsou vsazena do matice rizik, která ukáže, kterým je třeba se dále věnovat a která jsou naopak přijatelná.

Tab. 38 – Hodnocení rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Označení	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
Malý zájem o danou službu	A	2	4
Náhlé výdaje v počáteční fázi	B	3	5
Okopírování produktu konkurencí	C	2	3
Špatně nastavený marketing společnosti	D	3	4
Pokles ekonomiky	E	2	1
Zvýšení daňového zatížení	F	1	2
Neschopnost splácet úvěr	G	2	5
Delší doba nástupu projektu	H	3	3
Potřeba stálého zaměstnance	I	2	5
Internetové útoky na web	J	1	4

Společnost si stanovila hranici pro zařazení rizika do skupin. Rizika pod zelenou hranicí nepředstavují pro společnost hrozbu a nebude se jimi dále zabývat. Rizika přesně na hranici taktéž nepředstavují bezprostřední hrozbu, ale budou dále zkoumány a posuzovány, aby v případě, že by došlo ke změně situace, byla reakce co nejrychlejší. Poslední skupinou jsou rizika nad zelenou hranicí, která představují bezprostřední ohrožení a budou pro ně navržena opatření.



Obr. 15 – Matice zkoumaných rizik (vlastní zpracování)

8.9.1 Opatření proti rizikům

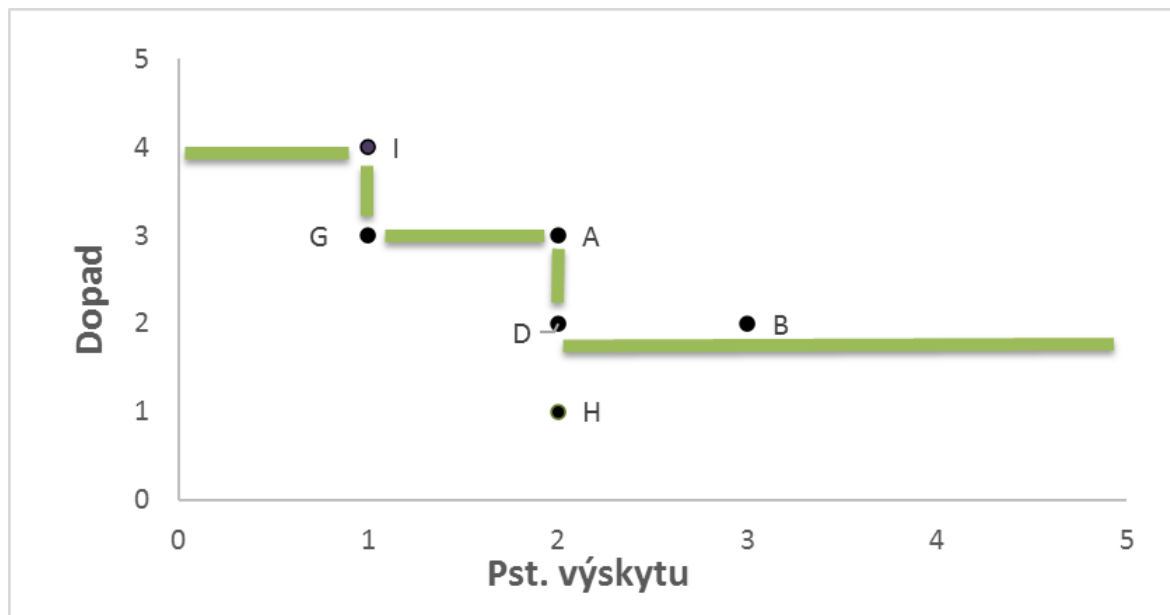
Opatření proti rizikům mají za cíl zvýšení úspěšnosti projektu a představují prevenci proti nežádoucím jevům. Jsou popsána v tabulce níže, kde je ke každému vyhodnocenému riziku přiřazeno minimálně jedno opatření, které bude mít za následek snížení pravděpodobnosti výskytu a dopadu na sledovaný projekt.

Tab. 39 – Jednotlivá rizika a jejich opatření (vlastní zpracování)

Riziko	Opatření
Malý zájem o danou službu	Správné nastavení marketingových nástrojů a jejich vyhodnocování.
Náhlé výdaje v počáteční fázi	Vytvoření dostatečné finanční rezervy.

Špatně nastavený marketing společnosti	Neustálé monitorování úspěšnosti kampaní a jejich zlepšování.
Neschopnost splácet úvěr	Posuzovat možnosti refinancování při nižší úrokové sazbě. Zajištění dostatečné finanční rezervy.
Delší doba nástupu projektu	Pravidelná evidence nákladů a jejich snížení v závislosti s rychlostí nástupu na trh.
Potřeba stálého zaměstnance	Najmutí osoby s dotací od státu. Řešení polovičním úvazkem.

Po zahrnutí opatření se změnilы hodnoty pravděpodobnosti rizika a závažnosti dopadu a matice rizik byla aktualizována. Nyní již žádné riziko nefiguruje nad hranicí ohrožení a je na společnosti, aby tato rizika nadále sledovala.



Obr. 16 – Matice rizik po aplikování opatření (vlastní zpracování)

9 VYHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Hodnocení projektu spočívá především v efektivnosti vložené investice. Ta je v tomto případě v hodnotě vlastního kapitálu, který je 250 000 Kč. Cizí zdroje, které jsou použity k placení výdajů v prvním roce a dalších, se ve výkazu cash flow promítají v mínusu. Tyto zdroje jsou hrazeny z výtěžku společnosti a nejsou tak zahrnuty mezi počáteční investice. Hodnota diskontu pro čistou současnou hodnotu je pouze odhad a byla zvolena 6 % míra. Tato hodnota byla zvolena na základě zkušenosti s výnosností investic v minulosti.

Tab. 40 – NVP projektu (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025	2026
CF	-473 828	49 857	361 627	336 011	521 313
Diskont			6 %		
CF diskont	-447 008	44 373	303 629	266 152	389 555
NPV			306 702		

Hodnota NPV je kladná, což znamená, že projekt je vhodný k přijetí. Pro další zkoumání je však vhodné posuzovat podnikatelský záměr také další metodou. Jedná se o vnitřní výnosové procento. Pro IRR je nutné znát takovou diskontní sazbu, při které je NPV záporné. Výsledek tohoto pomocného výpočtu je zobrazen níže.

Tab. 41 – Záporné NVP pro výpočet IRR (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025	2026
CF	-473 828	49 857	361 627	336 011	521 313
Diskont			20 %		
CF diskont	-394 857	34 623	209 275	162 042	209 504
NPV			-29 413		

Následující tabulka obsahuje parametry pro výpočet vnitřního výnosového procenta, jehož míra je 18,8 %. To značí diskontní míru, při které by projekt nebyl rentabilní. Jeho výnos za posuzovaných 5 let by byl 0. Pro investora by tak bylo jedno, zda by vložil své peníze

do projektu, nebo by je investoval do jiných aktiv, neboť obě dvě varianty by mu při určené diskontní sazbě přinesly stejný výsledek.

Tab. 42 – Výpočet IRR projektu (vlastní zpracování)

NPV _n	306 702
NPV _v	[-29 413]
i _n	0,06
i _v	0,2
IRR	18,8 %

Pro finální posouzení je vhodné porovnat IRR s WACC.

Tab. 43 – Výpočet WACC (vlastní zpracování)

N _{vk}	6
N _{ck}	4,066
VK	250 000
CZ	650 000
K	900 000
WACC	5,73 %

IRR je vyšší než WACC. To znamená, že investice je výhodná a lze ji doporučit k přijetí. Dalším faktorem pro posouzení investice do projektu je ukazatel ROI. K jeho výpočtu je potřeba znát celkovou investici z vlastních zdrojů a také EBIT. V tomto případě je použit kumulovaný zisk v pátém roce.

Tab. 44 – Výpočet ROI (vlastní zpracování)

Kumulovaný zisk v 5. roce	943 667
Investice	250 000
ROI	73,5 %

Hodnota 73,5 % za 5 let je pozitivní výsledek. Lze také výpočtem zjistit váženou roční návratnost. Jedná se o průměrnou hodnotu za jednotlivé roky. Ta se pohybuje okolo 30 %.

Projekt jako celek se jeví v číselné podobě a hodnocení investic pozitivně. Dané propočty výdajů, příjmů a návštěvníků však pocházejí z odhadu po průzkumu trhu a jednotlivých faktorů, které projekt ovlivňují. Lze se tak domnívat, že v reálném prostředí se mohou lišit. Pro tento podnikatelský záměr byla brána realistická varianta odhadu. Optimistická varianta, která by přinesla vyšší očekávané příjmy při stejné úrovni výdajů, by zvýšila ukazatele jako cash flow, IRR a další. Naopak pesimistická by je snížila a projekt by pak nedosahoval takové míry zhodnocení.

Další faktor, který má pozitivní vliv na finanční stránku je to, že ve společnosti nefiguruje žádný stálý zaměstnanec a ani osoba, která pobírá finanční odměnu za odvedenou práci. Lidská práce je nakupována externě ve formě služeb a jednatel ve společnosti pracuje na dohodě o výkonu funkce, za kterou nepobírá stálou odměnu. Je tomu tak z důvodu, že odhad časové náročnosti na lidskou práci není tak velký, aby jednatel nemohl pracovat či figurovat v jiných výdělečných činnostech a svůj čas vložený do projektu v průběhu prvních 4 let bere jako investici. Předpokládá se, že po dvou letech by do projektu mohl vstoupit nový investor, v podobě fungující internetové společnosti, který by přinesl své zázemí a know how, které by projekt pozvedlo na novou úroveň, která by již dovolovala zabezpečit odměnu za lidskou práci. V úvahu přichází také odprodej podílu ve společnosti. Při přesunu 150 000 Kč v roce 2025 a také 2026 na vyplacení podílu na zisku, by se změnily také jednotlivé predikované ukazatele. Při stejné diskontní sazbě by se NPV pohybovalo na hodnotě 76 000 a IRR by dosahovalo 10,5 %.

Tab. 45 – Výpočet IRR při výplatě podílu na zisku (vlastní zpracování)

	2022	2023	2024	2025	2026
CF	-473 828	49 857	361 627	186 011	371 313
NPV 6 %			75 799		
NPV 20 %			-162 032		
IRR			10,5 %		

Celkově lze konstatovat, že projekt za daných předpokladů a správných odhadů lze provozovat a bude úspěšný.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala projektem na vytvoření platformy pro obchodování s použitými autodíly. Tento záměr byl zvolen z důvodu osobní zkušenosti z oblasti použitých autodílů a také z příhodné situace okolo pandemie, která způsobila příchod netradičních odvětví do světa internetového podnikání.

První část se věnovala literární rešerši ohledně podnikatelského plánu. Byly zde definovány základní pojmy z tohoto oboru jako podnikatel, podnikání, definice startupu a internetového podnikání. Byl popsán způsob tvorby podnikatelského plánu, jeho aspektů a náležitostí. V poslední fázi pak popisuje analytické metody, které jsou použity v analýze trhu v praktické části práce.

Analytická část vychází z faktu, že stáří vozů v České republice je jedno z nejvyšších v Evropě. Konkrétně se pohybuje nad hranicí 15 let. Dále se analyzovalo konkurenční prostředí tohoto záměru, ze kterého vyplývá, že na současném trhu působí pouze pár přímých konkurentů, kteří se však nespécializují na tento typ podnikání, ale na inzerci obecně. Porterova analýza a PEST analýza pak popsaly jednotlivé vlivy na projekt ať už z vnějšího okolí nebo vnitřního. Součástí této práce je také dotazníkové šetření, které bylo zveřejněno ve facebookové skupině. Z něho vyplynulo, že velká část respondentů by uvítala změnu a větší míru kategorizace použitých dílů v inzercích a také se vyjádřilo pozitivně k určité formě zpoplatnění těchto služeb.

Projektová část se již zabývala tvorbou samotného podnikatelského plánu. Byla představena nově vznikající společnost s.r.o. a vykalkulovány náklady spojené s jejím založením. Dále byl zpracován business model v podobě Lean Canvasu, o který se následně opírají jednotlivé části podnikatelského plánu. Po odhadu výdajů a příjmů bylo rozhodnuto o úvěru ve výši 650 000 Kč na 4 roky, což přináší potřebné finance a také rezervu pro možné odchýlení se od realistické varianty, se kterou bylo v plánu počítáno. Po vypracování plánu byla zhodnocena časová náročnost přípravné fáze projektu, která začíná v polovině roku 2021 a končí v prosinci téhož roku. To přináší časovou rezervu dvou až tří týdnů pro spuštění projektu. Dále jsou definována rizika a jednotlivá opatření, která jsou znázorněna formou Ganttova diagramu. Poslední část se věnovala vyhodnocení projektové části, ze které vyplynulo, že projekt je finančně rentabilní a investice v podobě vložení vlastního kapitálu by se vyplatila. Výpočty vycházely z predikce rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow v daných letech.

V projektu je počítáno s diskontní sazbou 6 %, která se odvíjí od vlastní zkušenosti s investičními produkty na trhu. Tato sazba se může jevit investorům jako nízká neb naopak vysoká hodnota. Obecně záleží na jejich vztahu k míře rizika, odvětví, stavu ekonomiky a dalších aspektech. Projekt při této sazbě dosahuje kladné NPV a hodnota, při které by projekt nebyl doporučen k přijetí je větší než 18,8 %. Průměrné náklady kapitálu pak dosahují při hodnotě úroku a diskontní sazby vlastního kapitálu 5,73 % a průměrná hodnota ROI v letech je 30 %.

Po výpočtu těchto hodnot byla spočítána varianta s vyplacením podílu na zisku v posledních dvou letech ve výši 300 000 Kč, což sice vedlo ke snížení NPV a IRR, avšak stále se jedná o velmi příznivé hodnoty. Konkrétně IRR kleslo z 18,8 % na 10,5 %, což je v porovnání s WACC stále téměř dvounásobná hodnota.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:326b5920-39c4-11e9-9fd6-5ef3fc9ae867>

DOHNALOVÁ, Marie. Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-269-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d90afb5f-6e6c-4af8-802c-f4fc6143ff54>

DRUCKER, Peter Ferdinand a MEDEK, Pavel. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-294-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:24cbd389-09d2-4a44-bab8-ebce9bc4ee8d>

FINCH, Brian. Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány. V Brně: Lingea, 2020, 172 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>

FORET, Miroslav a Dávid MELAS. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada, 2021, 166 s. ISBN 978-80-271-1723-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketingovy-vyzkum-7783/>

GUILLEBEAU, Chris. Startup za pakatel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a živit se tím, co vás baví. V Brně: Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-59-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:132c6190-479e-11e7-80b4-001018b5eb5c>

HANZELKOVÁ, Alena a Brno International Business School. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:dc5e9880-de6c-11e6-9964-005056825209>

CHESBROUGH, Henry William. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Boston: Harvard Business School Press, c2006, xvi, 256 s. ISBN 1422104273. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip071/2006030362.html>

JOSKOVÁ, Lucie et al. Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5837-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:1b1d029d-99d3-4605-8406-3b934cec0036>

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2019. ISBN 978-80-7380-756-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:c63db757-e844-4beb-9f02-c538f4720e9e>

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 9788024758695. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-marketingu-4400/>

KAŠÍK, Josef a Ekonomická fakulta. Základy podnikové ekonomiky. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3163-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:72e19700-3530-11e9-b63d-5ef3fc9ae867>

KINGSNORTH, Simon. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. Second edition. London: KoganPage, 2019, xvii, 364 s. ISBN 9780749484224.

KLAPALOVÁ, Alena. Hodnota a e-business. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 179 s. ISBN 9788021055063. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnota-a-e-business-5196/>

KRAJÁČ, Petr a CHALOUPKA, Jaroslav. Inovace: inovační poradce jako samostatná odbornost. Brno: BIC Brno, 2014. ISBN 978-80-260-5801-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:1c15ec50-50f1-11e9-918e-5ef3fc9ae867>

LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER. E-commerce: business, technology, society. Fifteenth edition. Harlow, England: Pearson, [2020], 912 s. ISBN 978-1-292-30317-8.

LIPOVSKÁ, Hana. Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět. Praha: Grada, 2017, 252 s. ISBN 9788027101207. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/moderni-ekonomie-3029/>

MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.

MAURYA, Ash, 2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? In: Blog.leanstack.com [online]. [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>

MAURYA, Ash. Running lean: iterate from plan A to a plan that works. Second edition. Beijing: O'Reilly, [2012], xxviii, 207 s. The lean series. ISBN 9781449305178.

MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:dc701ddb-3f27-43de-8a14-642e99c37a7d>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley, c2010, 278 s. ISBN 9780470876411.

PRIESTLEY, Daniel. Revoluce v podnikání: nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví. Praha: Grada, 2015, 194 s. ISBN 9788024754215. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/revoluce-v-podnikani-1261/>

RIES, Eric. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, [2011], 1 online zdroj (x, 320 stran). ISBN 9780307887917. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=733896&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

ROBEHMED, Natalia, 2013. What is a startup? In: www.forbes.com [online]. [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/?sh=2c789dd14044>

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:40aa07cc-be54-4f3f-9870-7c8e91d744e2>

SOUKAL, Ivan a Univerzita Hradec Králové. Ekonomická gramotnost. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-554-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:bbe6c438-f51b-4324-9a8c-193b5b629ad1>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŮ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 9788024733395. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-podnikani-514/>

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-823/>

SRPOVÁ, Jitka. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2020, 260 s. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaciname-podnikat-6713/>

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017, 227 s. ISBN 9788027104079. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-4240/>

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d26d7a70-50df-11e9-abdc-5ef3fc9bb22f>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-6066/>

ŠILHÁN, Josef, CZUDEK, Damian a Ekonomická fakulta. Základy obchodního práva pro ekonomy. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3171-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:5e73e730-39ec-11e9-8666-005056825209>

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:0124f790-3a2d-11e9-bef9-005056827e51>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-2136/>

VESECKÝ, Zdeněk, 2016. Firmy za korunu táhnou, ale podnikatelé dál sází na ty za statisíce. In: www.podnikatel.cz [online]. [cit. 2021-2-1]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/firmy-za-korunu-tahnou-ale-podnikatele-dal-sazi-na-ty-za-statisice-vime-proc/>

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikova-ekonomika-927/>

Internetové zdroje

Autovrakoviště, likvidace vozidel [online], 2021. Liberec [cit. 2021-4-20]. Dostupné z: <https://www.ziveauto.cz/firmy?cz=104&cl=a0&czn=0>

BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS, 2019. Canvanizer [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 3. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#f1374920>

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 10. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586/zneni-20210204>

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#f4578843>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. HDP výdajovou metodou (běžné ceny) [online]. In: Praha [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Věková struktura obyvatel – pětileté věkové skupiny Období: [online]. In: Praha [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=e2a2826e>

Jak rostly ceny programatické reklamy v roce 2018 [online], 2019. In: SEKANINA, Aleš. Praha [cit. 2021-4-20]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/ceny-programaticke-reklamy-2018/>

Náhradní díly, kola a příslušenství, 2021. Sbazar.cz [online]. [cit. 2021-4-11]. Dostupné z: <https://www.sbazar.cz/4-nahradni-dily-kola-prislusenstvi>

Náhradní díly, 2021. Bazoš.cz [online]. [cit. 2021-4-11]. Dostupné z: <https://auto.bazos.cz/nahradnidily/>

ODDĚLENÍ 3704, odbor 37, Makroekonomická predikce – leden 2021, 2021. In: www.mfcr.cz [online]. [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny->

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599

Peugeot 308 SW ACTIVE 1.5 BlueHdi 100k S&S MAN6, 2021. Naoperak [online]. [cit. 2021-4-18]. Dostupné z: <https://www.naoperak.cz/operativni-leasing/peugeot-308-sw-active-1.5-bluehdi-130k-s-s-man6>

Přehled stavu vozového parku, 2021. In: [Http://portal.sda-cia.cz/](http://portal.sda-cia.cz/) [online]. [cit. 2021-4-2]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?v#rok=2020&mesic=12&kat=stav&vyb=&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=vpp>

Similarweb [online], 2021. London [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/>

3831 - Demontáž vraků a vyřazených strojů pro účely recyklace, 2018. In: <Http://www.nace.cz/> [online]. [cit. 2021-4-3]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/3831-demontaz-vraku-vyrazenych-stroju-ucely-recyklace>

47790 - Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách, 2018. In: <Http://www.nace.cz/> [online]. [cit. 2021-4-4]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/47790-maloobchod-pouzitym-zbozím-prodejnách>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ	Cizí zdroje
CZ – NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností dle ČSÚ
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EWM	Early warning and monitoring
IRR	Vnitřní výnosové procento
IT	Informační technologie
K	Kapitál
NPV	Čistá současná hodnota
PO	Právnícká osoba
PPC	Pay per click
ROI	Rentabilita investic
SEO	Optimalizace pro vyhledávače
SMS	Short message service
USD	U.S. Dollar
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
WACC	Průměrné náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 - Rozdělení podniků podle právní formy (vlastní zpracování na základě Srpová 2020)</i>	18
<i>Obr. 2 - Použití modelů (vlastní zpracování na základě Maurya 2016)</i>	25
<i>Obr. 3 - Matice rizik (zdroj: Fotr 2020)</i>	36
<i>Obr. 4 – Zkušenost s nákupem použitého dílu (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 5 – Využívané formy vyhledávání (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 6 – Kategorie poptávaných dílů (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 7 – Spokojenost se současnou situací (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 8 – Zájem o vyšší kategorizaci (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 9 – Zkušenost s prodejem použitých dílů (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 10 – Platforma využita pro inzerci (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 11 – Ochota platit za inzerci (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 12 – Finanční vyjádření za inzerování (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 13 – Návrh loga (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 14 – Ganttův diagram činností (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Obr. 15 – Matice zkoumaných rizik (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Obr. 16 – Matice rizik po aplikování opatření (vlastní zpracování)</i>	87

SEZNAM TABULEK

<i>Tab 1 - Porovnání modelů (vlastní zpracování na základě www.canvanizer.com)</i>	25
<i>Tab. 2 - Příklady jednotlivých pilířů (Váchal, 2013, s. 433)</i>	41
<i>Tab. 3 – Počet registrovaných vozidel ze zahraničí (vlastní zpracování na základě údajů SDA-CIA)</i>	46
<i>Tab. 4 – Vývoj vybraných ukazatelů (vlastní zpracování na základě ČSÚ)</i>	50
<i>Tab. 5 – Počet obyvatel dle věkových skupin a pohlaví (vlastní zpracování na základě ČSÚ)</i>	51
<i>Tab. 6 – Procentuální počet domácností s přístupem na internet (vlastní zpracování na základě ČSÚ)</i>	51
<i>Tab. 7 – SWOT analýza podnikatelského záměru (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 8 – Umístění dotazníku (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 9 – Výdaje se založením s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 10 – Business model Lean Canvas (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 11 – Zacílení marketingové kampaně Facebook (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 12 – Zacílení marketingové kampaně Google Ads (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 13 – Rozpočet na letákovou kampaň (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 14 – Celkové výdaje na marketing (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 15 – Počty inzerátů u konkurenci (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 16 – Počty návštěvníků konkurenci (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 17 – Příjmy z reklamy podle počtu návštěvníků (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 18 – Příjmy z osobní asistence (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 19 – Příjmy z topování (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 20 – Celkové příjmy v letech (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 21 – Výdaje spojené s přípravou webu (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 22 – Počet zápisů a kategorií (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 23 – Cena za tvorbu zápisů (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 24 – Celkové náklady s přípravou webu (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 25 – Personální náklady nakupované externě (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 26 – Počáteční investice do materiálních výdajů (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 27 – Vybrané vozidlo na operativní leasing (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 28 – Náklady na provoz vozidla (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 29 – Ostatní náklady (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 30 – Celková počáteční investice (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 31 – Přehled úroků a úmorů v letech (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 32 – Kalkulace výdajů v prvním roce (vlastní zpracování)</i>	79

<i>Tab. 33 – Kalkulace výdajů ve druhém roce (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 34 – Plánované cash flow (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 35 – Predikovaná rozvaha (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 36 – Predikovaný výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 37 – Přehled činností z Ganttova diagramu (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 38 – Hodnocení rizika (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 39 – Jednotlivá rizika a jejich opatření (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 40 – NVP projektu (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 41 – Záporné NVP pro výpočet IRR (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 42 – Výpočet IRR projektu (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 43 – Výpočet WACC (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 44 – Výpočet ROI (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 45 – Výpočet IRR při výplatě podílu na zisku (vlastní zpracování)</i>	90

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI NA 5 LET

Příloha P II: VZZ SPOLEČNOSTI NA 5 LET

Příloha P III: CASH FLOW SPOLEČNOSTI NA 5 LET

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI NA 5 LET

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
AKTIVA CELKEM	900000	466172	516029	877656	1213667	1734980
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	900000	466172	516029	877656	1213667	1734980
Zásoby	0	0	0	0	0	0
Pohledávky (ř. 10 + 11)	0	40000	40000	40000	40000	40000
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	40000	40000	40000	40000	40000
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	900000	426172	476029	837656	1173667	1694980
Časové rozlišení aktiv						
PASIVA CELKEM	900000	466172	516029	877656	1213667	1734980
Vlastní kapitál	250000	-47810	153543	677895	1193667	1714980
Základní kapitál	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých	0	0	-297810	-96457	427895	943667
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0	-297810	201353	524352	515772	521313
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	650000	513982	362486	199761	20000	20000
Rezervy	0	0	0	0	0	
Závazky	650000	513982	362486	199761	20000	20000
Dlouhodobé závazky	650000	503982	347486	179761	0	0
Krátkodobé závazky	0	10000	15000	20000	20000	20000
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: VZZ SPOLEČNOSTI NA 5 LET

	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	191 000	545 000	972 500	972 500	972 500
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	448 228	313 542	328 903	328 903	328 903
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	102 852	107 906	114 507	114 507	114 507
Služby	345 376	205 636	214 396	214 396	214 396
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0	0
Aktivace (-)	0	0	0	0	0
Osobní náklady	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-257 228	231 458	643 597	643 597	643 597
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	40 582	30 105	18 874	6 841	0
Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	40 582	30 105	18 874	6 841	0
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-40 582	-30 105	-18 874	-6 841	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	-297 810	201 353	624 723	636 756	643 597
Daň z příjmů	0	0	100 371	120 984	122 284
Daň z příjmů splatná	0	0	100 371	120 984	122 284
Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	-297 810	201 353	524 352	515 772	521 313
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	-297 810	201 353	524 352	515 772	521 313
Čistý obrat za účetní období	191 000	545 000	972 500	972 500	972 500

PŘÍLOHA P III: CASH FLOW SPOLEČNOSTI NA 5 LET

položka	2022	2023	2024	2025	2026
Počáteční stav peněžních prostředků *(finančního majetku, rozvaha ř.13)	900 000	426 172	476 029	837 656	1 173 667
Hospodářský výsledek za účetní období	-297 810	201 353	524 352	515 772	521 313
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0	0	0
Změna rezerv, časového rozlišení a opravných položek	0	0	0	0	0
Změna stavu pohledávek	-40 000	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	10 000	5 000	5 000	0	0
Změna stavu zásob	0	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti, suma CF2 až CF7	-327 810	206 353	529 352	515 772	521 313
Nákup nového dlouhod. nehm. a hmotného majetku	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. nehm a hm. maj.	0	0	0	0	0
Nákup dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Hodnota prodaného Fin. Majetku v ceně pořízení	0	0	0	0	0
Peněžní tok z investiční činnosti, suma CF9 až CF12	0	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	-146 018	-156 496	-167 725	-179 761	
Změna stavu vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
Výplata dividend a podílu na zisku	0	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti, suma CF14 až CF18	-146 018	-156 496	-167 725	-179 761	0
CELKOVÝ PENĚŽNÍ TOK za období	-473 828	49 857	361 627	336 011	521 313
Konečný zůstatek peněžních prostředků *(finančního majetku, rozvaha ř.13)	426 172	476 029	837 656	1 173 667	1 694 980