

Možnosti založení nového subjektu podnikajícího v oblasti logistiky na území Zlínského kraje

Kristián Kromka

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristián Kromka**
Osobní číslo: **L22552**
Studijní program: **B1041P040003 Aplikovaná logistika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Možnosti založení nového subjektu podnikajícího v oblasti logistiky na území Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice zakládání podnikatelského subjektu a ke specifickým odvětví logistiky.
2. Provedte analýzu relevantního trhu a identifikujte možnosti podnikání v oblasti logistiky.
3. Na základě výstupů z analýzy trhu zpracujte podnikatelský plán a posudte jeho potenciální rentabilitu.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

1. ABRAMS, Rhonda a John E. DOERR. *Successful bussines plan: secrets & strategies*. Palo Alto, California: The Planning Shop, 2019. ISBN 978-1-933895-46-8.
2. GROS, Ivan, BARANČÍK, Ivan a Zdeněk ČUJAN. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
3. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Začínáme podnikat s případovými studiiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1528-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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,

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

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.2023

Jméno a příjmení studenta: Kristián Kromka

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cieľom práce je na základe analýzy trhu identifikovať podnikateľské príležitosti v oblasti logistiky, spracovať modelovú ukážku podnikateľského konceptu a posúdiť jeho rentabilitnosť. V praktickej časti sú použité metódy na analýzu relevantného trhu a analýzu vonkajšieho prostredia prostredníctvom PEST analýzy a Porterovej analýzy piatich síl. Modelová ukážka podnikateľského konceptu je navrhnutá podnikateľským modelom Lean Canvas. Bakalárska práca využíva metódu marketingového mixu 5P pri plánovaní a realizácii marketingových aktivít. Finančný plán zahŕňa výsledok hospodárenia a výpočet ROI.

Kľúčové slová: podnikanie, podnik, logistika, logistický podnik, model, analýza trhu

ABSTRACT

The aim of the thesis is to identify business opportunities in the field of logistics on the basis of market analysis, to elaborate a model demonstration of a business concept and to assess its return. In the practical part, methods are used to analyse the relevant market and to analyse the external environment through PEST analysis and Porter's five forces analysis. A model demonstration of the business concept is proposed by the Lean Canvas business model. The bachelor thesis uses the 5P marketing mix method in planning and implementing marketing activities. The financial plan includes the profit and loss and ROI calculation.

Keywords: business, company, logistics, logistic company, model, market analysis

Na tomto mieste, by som sa rád poďakoval vedúcemu práce Ing. Jířímu Dokulilovi Ph.D. za podporu, odborné rady a cenné pripomienky, ktorými prispel k vypracovaniu bakalárskej práce. Moje veľké poďakovanie patrí rodine a priateľom za neustálu podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 PODNIKANIE	11
1.1 PRÁVNÝ RÁMEC PODNIKANIA V ČESKEJ REPUBLIKE.....	11
1.2 TYPY PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTOV.....	12
1.2.1 Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.).....	13
1.2.2 Európska spoločnosť (SE).....	13
1.2.3 Verejná obchodná spoločnosť (v. o. s.).....	14
1.2.4 Komanditná spoločnosť (k. s.).....	15
1.2.5 Akciová spoločnosť (a. s.).....	15
2 SPRACOVANIE KONCEPTU PODNIKANIA	16
2.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	16
2.1.1 Štruktúra podnikateľského plánu	17
2.2 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO MODELU	21
2.2.1 Business Model Canvas	22
2.2.2 Lean Canvas	22
3 ŠPECIFIKÁ PODNIKANIA V LOGISTIKE	26
3.1 LOGISTICKÉ ČINNOSTI	26
3.1.1 Distribučná logistika	27
3.1.2 Ekonomické aspekty a kontroling.....	28
3.2 TRENDY V LOGISTIKE	29
3.2.1 Inteligentná logistika nákladu a predmetov	29
3.2.2 Precízna logistika	30
3.2.3 Zelená logistika	30
3.2.4 Logistika vo farmaceutickom priemysle.....	30
4 VÝCHODISKÁ TEORETICKEJ ČASŤI	32
II PRAKTICKÁ ČASŤ	33
5 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA A RELEVANTNÉHO TRHU	34
5.1 PEST ANALÝZA	34
5.1.1 Politické faktory	34
5.1.2 Ekonomické faktory	35
5.1.3 Spoločenské faktory	38
5.1.4 Technologické faktory	40
5.2 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL.....	42
5.2.1 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov	42
5.2.2 Konkurencia v odvetví	43
5.2.3 Sila zákazníkov	44

5.2.4	Sila dodávateľov.....	44
5.2.5	Hrozba substitúcií.....	45
6	VÝSTUPY ANALÝZY RELEVANTNÉHO TRHU	46
7	KONCEPT PODNIKANIA	47
7.1	PROFIL ZAKLADANEJ SPOLOČNOSTI.....	47
7.1.1	Popis spoločnosti.....	48
7.1.2	Cieľ spoločnosti	48
7.1.3	Vízia spoločnosti.....	49
7.2	PODNIKATELSKÝ MODEL LEAN CANVAS	49
7.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	52
7.3.1	Segmentácia zákazníkov	52
7.3.2	Marketingový mix	53
7.4	FINANČNÝ PLÁN	54
7.4.1	Rentabilita spoločnosti	58
	ZÁVER	59
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	64
	ZOZNAM OBRÁZKOV	65
	ZOZNAM TABULIEK	66

ÚVOD

Práca v logistike je dnes pre mnohých podnikateľov čoraz atraktívnejšia. Zlínsky kraj má výhodnú polohu v Európe a ponúka mnoho výhod pre zakladanie nových podnikov v tomto odvetví. Pre úspešné založenie novej logistickej spoločnosti v Zlínskom kraji je potrebné najprv vypracovať podnikateľský koncept a zvoliť vhodnú formu podnikania. V Zlínskom kraji existuje niekoľko možností založenia novej spoločnosti v logistickom sektore. Každý typ podnikania má svoje výhody a nevýhody, ktoré je potrebné zvážiť a prispôbiť špecifickým potrebám podnikania v logistickom sektore.

Logistická činnosť je veľmi špecifická a vyžaduje si odborné znalosti a vedomosti o mnohých faktoroch. Logistické spoločnosti sa musia zaoberať nielen skladovaním a prepravou tovaru, ale aj riadením zásob a optimalizáciou dodávateľského reťazca. Preto je dôležité mať znalosti a skúsenosti v oblasti logistiky a riadenia.

Okrem toho sa logistika často líši od iných oblastí podnikania z hľadiska zákonov a dokonca aj technologických trendov. Preto je dôležité týmto charakteristikám dobre rozumieť a vedieť ich vhodne aplikovať vo svojom podnikateľskom pláne.

Cieľom práce je na základe analýzy trhu identifikovať podnikateľské príležitosti v oblasti logistiky, spracovať modelovú ukážku podnikateľského konceptu a posúdiť jeho rentabilitu.

V praktickej časti sú použité metódy na analýzu relevantného trhu a analýzu vonkajšieho prostredia prostredníctvom PEST analýzy a Porterovej analýzy piatich síl. Modelová ukážka podnikateľského konceptu je navrhnutá podnikateľským modelom Lean Canvas. Bakalárska práca využíva metódu marketingového mixu 5P pri plánovaní a realizácii marketingových aktivít. Finančný plán zahŕňa výsledok hospodárenia a výpočet rentability spoločnosti. Bakalárska práca rieši problematiku možnosti založenia logistického subjektu na území Zlínskeho kraja.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PODNIKANIE

Prvá kapitola sa zaoberá významom, čo znamená podnikanie, aký je jeho účel a s ním spojené rizika. Kým začne podnikateľ podnikat' v Českej republike, je dôležité vopred sa informovať a splniť určité požiadavky stanovené zákonom. Posledná časť prvej kapitoly sa zameriava na právne normy podnikania, spôsob ich založenia a ich riadenie.

Existujú rôzne základné prístupy k podnikaniu, ktorými sa môžeme riadiť. Buď môžeme chápať podnikanie ako podnikateľstvo, ktoré prináša hodnotu, je inovatívne, nové a jedinečné. Tento prístup zahŕňa využívanie trhových príležitostí, rýchly nárast nových firiem, startupov a investorov. Alternatívne môžeme považovať každého, kto vlastní a vedie podnik alebo živnosť, za podnikateľa, bez ohľadu na to, či je inovatívny alebo sa snaží o rast.

Podnikanie prispieva k rozvoju ľudského a intelektuálneho kapitálu a umožňuje jeho efektívne využitie. Aktívne zapojenie ľudí, prevzatie rizika a zodpovednosti, získavanie nových poznatkov, spôsob rozmyšľania a konania - to všetko pomáha rozvíjať tých, ktorí sa rozhodnú pre podnikanie (Srpová, 2020).

Základným motívom podnikania je dosiahnutie zisku z vložených prostriedkov. Zisk sa dá dosiahnuť uspokojovaním potrieb zákazníkov. Podnikateľ uspokojuje túto potrebu predajom svojich výrobkov alebo služieb na trhu, čo prináša so sebou riziko. Cieľom podnikateľa je zvoliť stratégiu a politiku, ktorá minimalizuje riziko na akceptovateľnú úroveň. Akceptovateľné riziko závisí od konkrétnych okolností, predmetu podnikania, prostredia a individuálnych vlastností podnikateľa. Väčšina podnikov sa snaží minimalizovať riziko.

Pre každého nováčika v podnikaní je typické investovať do svojho podniku kapitál, a to buď vlastný alebo cudzí. Veľkosť kapitálu závisí od povahy podnikania a jeho rozsahu. Ak by sa investície do podnikania nezhodnocovali, strácal by sa tým význam podnikania. Zhodnocovanie kapitálu znamená zvyšovanie hodnoty majetku podniku. Hodnota podniku sa zlepšuje aj jeho postavením na trhu (Synek a Kislingerová, 2015).

1.1 Právny rámec podnikania v Českej republike

Kým začne podnikateľ na nejakom trhu podnikat', je potrebné sa informovať o podmienkach a povinnostiach, ktoré stanovujú náležité zákony a ďalšie normy. Na ich základe si je možné vybrať zodpovedajúcu právnu normu, pričom podnikateľ môže ako fyzická osoba alebo založením obchodnej spoločnosti (Šafrová Drášilová, 2019).

V České republice tvoří základ právních předpisů podnikání tyto normy:

Zákon č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník (NOZ), který obsahuje základní pojmy (právní osoba, fyzická osoba, podnikatel, podnikání, korporace atd.), obsahuje modifikaci všeobecných otázek souvisejících s podnikáním. Jedná se o základní právní normu (Česko, 2012a).

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (ZOK), který vymezuje detailní úpravu jednotlivých forem obchodních společností (v. o. s., k. s., s. r. o. a a. s.) a družstva (Česko, 2012b).

Zákon č. 304/2013 Sb., Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, který zahrnuje úpravu obchodního registru, předpisuje, které osoby a za jakých podmínek a podle jakých údajů se zapisují do obchodního registru. Taktéž upravuje metody při zápisu do obchodního registru, vykonávané notáři (Česko, 2013).

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) (ŽZ), který upravuje práva a povinnosti živnostníků, zvláště formy živnosti a náležitosti vzniku a zániku živnostenského povolení (Česko, 1991).

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, definuje výkon závislé činnosti, tedy podmínky, za kterých mohou podnikatelé využívat další osoby k rozvoji svého podnikání. Obsahuje podrobné informace o vzniku, změnách nebo ukončení pracovního vztahu, jakož i práva a povinnostech zaměstnavatele a zaměstnanců (Česko, 2006).

1.2 Typy podnikatelských subjektů

Právní forma podnikání představuje právní uspořádání, které slouží na ochranu podniku a jeho vlastníků. Hlavním cílem je poskytnout ochranu majetku určenému pro podnikání a oddělit ho od soukromného majetku vlastníka, čím se zabezpečí právní istota a ochrana před riziky a náklady spojenými s podnikáním (Šafrová Drážilová, 2019).

Osoba, která má zájem podnikat, se musí rozhodnout, jakou formu podnikání si zvolí. Volba formy podnikání závisí od několika faktorů, včetně oblasti, v které se chce osoba věnovat podnikání, jejích osobních schopností a předpokladů pro podnikání. Získané vzdělání je také důležitým aspektem pro podnikání, protože určité formy podnikání jsou vázány na konkrétní vzdělání a zkušenosti z praxe (Ondřej, 2019).

Spůsob podnikání může souviset s orientací konkrétního podnikatelského odvětví, čím se podnikatel bude zabývat v rámci své činnosti. Okrem uvedeného, to závisí aj od toho,

či si podnikateľ praje podnikat' samostatne, v spolupráci s inými osobami, alebo má záujem zamestnávať ďalších pracovníkov a či si praje založiť právnickú osobu na podnikanie a podobne.

Fyzická osoba môže podnikat' ako samostatne zárobkovo činná osoba. To znamená, že ide o úplne nezávislý podnik, ale stále má možnosť zamestnávať ďalších pracovníkov. Toto podnikanie je špecifické vzhľadom na zákony uvedené v § 3 živnostenského zákona, ktoré vymedzujú prípady podnikania, ktoré nie sú klasifikované ako živnosť.

Okrem fyzických osôb, aktívne podnikajú aj právnické subjekty. Tieto zahŕňajú obchodné spoločnosti a družstvá, ktoré sú v súlade so zákonom o obchodných korporáciách (Ondřej, 2019).

1.2.1 Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.)

Najpopulárnejšou formou kapitálového podnikania je spoločnosť s ručením obmedzeným. Môže ju založiť jednotlivec alebo skupina jednotlivcov s minimálnym počiatočným kapitálom. Hoci zákon o obchodných korporáciách stanovuje minimálnu sumu jednu českú korunu, v skutočnosti nie je možné založiť spoločnosť s kapitálom nižším ako niekoľko tisíc korún, ktoré by aspoň pokryli náklady na jej založenie. Spoločnosť ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom, ale spoločníci sú zodpovední len do výšky svojho nezaplateného vkladu (Šafrová Drážilová, 2019).

1.2.2 Európska spoločnosť (SE)

Právna forma podnikania známa ako Európska spoločnosť (SE) bola formálne zavedená v roku 2001. Avšak, jej praktické použitie sa uskutočnilo až o tri roky neskôr, v roku 2004. Táto forma podnikania predstavuje harmonizovanú alternatívu v členských štátoch EÚ (Solíková et al., 2014).

Vytvorením európskej spoločnosti sa otvára niekoľko výhod:

- jednoduchší spôsob podnikania v mnohých krajinách Európskej únie,
- zvýšená pohyblivosť na jednotnom trhu,
- stanovenie rámca pre zapojenie zamestnancov, ktorí pracujú v rôznych krajinách, do riadenia podniku,
- vlastníctvo európskej spoločnosti umožňuje vytvorenie jednej alebo viacerých dcérskych spoločností, ktoré sú tiež európskymi spoločnosťami (Your Europe, 2022).

Od obvyklých druhov podnikov (s.r.o., a.s.) sa Európska spoločnosť, nazývaná aj SE (ďalej len „SE“), odlišuje niekoľkými faktormi. Hlavným rozdielom je minimálna hodnota základného kapitálu, ktorá predstavuje sumu 120 000 EUR. Okrem výšky minimálneho vkladu je medzi akciovou spoločnosťou a SE rozdiel aj v možnosti zvoliť jednostupňové vedenie (Solíková et al., 2014).

Existujú dva systémy správy a riadenia pre Európsku spoločnosť. V prvom jednostupňovom systéme je orgánom spoločnosti Správna rada, ktorá v Slovenskej republike musí mať najmenej 3 členov (ale stanovy môžu určiť aj vyšší počet), zatiaľ čo v Českej republike musí mať Správna rada minimálne 3 členov, pričom stanovy môžu určiť počet členov, ktorý nesmie prekročiť 18. V druhom dvojstupňovom systéme je orgánom spoločnosti Predstavenstvo, ktoré v Slovenskej republike nemá určený počet členov a môže mať aj 1 člena (analogicky k akciovým spoločnostiam), zatiaľ čo v Českej republike musí mať Predstavenstvo minimálne 3 členov (ak stanovy neurčujú inak). V druhom dvojstupňovom systéme je ďalším orgánom spoločnosti Dozorná rada, ktorá v Slovenskej republike musí mať najmenej 3 členov, zatiaľ čo v Českej republike musí mať Dozorná rada minimálne 3 členov (ak stanovy neurčujú inak) (Firický a Malacká, 2014).

Hoci pre európske spoločnosti v celej EÚ platia všeobecné pravidlá EÚ, v závislosti od krajiny, v ktorej bola spoločnosť založená, sa niektoré aspekty môžu líšiť v dôsledku rôznych národných pravidiel. Napríklad, môžu byť ovplyvnené pravidlami týkajúcimi sa kontaktovania konkrétnych orgánov, alebo podmienok, ktoré musia byť dodržané pri účasti zamestnancov (Your Europe, 2022).

1.2.3 Verejná obchodná spoločnosť (v. o. s.)

Verejná obchodná spoločnosť je určená pre dvoch alebo viacerých jednotlivcov alebo právnických osôb. Na vytvorenie tejto spoločnosti nie je potrebný žiadny základný kapitál, ale je potrebné vytvoriť spoločenskú zmluvu, ktorá určuje podiely a právne vzťahy medzi spoločníkmi. Všetci spoločníci sú zodpovední za záväzky vzniknuté v rámci podnikania celým svojím majetkom.

Výhodou je lepšia príležitosť splniť podmienky pre viazané a remeselné činnosti. Viac spoločníkov môže splňať viac kvalifikačných požiadaviek. Zásadnou nevýhodou je práve spoločné ručenie, kvôli ktorému je založenie v. o. s. s fyzickými osobami veľmi rizikové, najmä ak majetkové pomery jednotlivých spoločníkov nie sú jasné, alebo výrazne odlišné.

1.2.4 Komanditná spoločnosť (k. s.)

Na založenie komanditnej spoločnosti sú potrebné minimálne dve osoby, ktoré môžu byť fyzické alebo právnické, avšak nie sú v rovnocennom postavení. Komanditisti sú zodpovední len do výšky svojho vkladu, zatiaľ čo komplementári ručia celým svojím majetkom a nemusia vkladať žiadny kapitál. Komplementári zvyčajne zastávajú funkciu štatutárneho orgánu spoločnosti, pričom môže byť aj komanditista, ak sa tak uvádza v spoločenskej zmluve.

Väčšie spoločnosti občas využívajú spoločnosti s ručením obmedzeným v rámci koncernu na optimalizáciu daní. Pre menšie podniky ide o spôsob, ako prekonať nedostatok kapitálu, ktorý investor ako komanditista vkladá do podniku, zatiaľ čo komplementár spoločnosť riadi a nesie všetky riziká.

1.2.5 Akciová spoločnosť (a. s.)

Minimálny základný kapitál pre akciovú spoločnosť je dva milióny českých korún alebo osemdesiat tisíc eur. Kapitál akciovej spoločnosti je rozdelený na jednotlivé akcie a držiteľia týchto akcií môžu zdieľať zisky spoločnosti a čiastočne ovplyvňovať jej riadenie.

Najvyšším orgánom v prípade dualistického modelu akciovej spoločnosti je valné zhromaždenie, ktoré tvoria všetci akcionári, a ktoré má právo voliť predstavenstvo. Predstavenstvo je zodpovedné za riadenie a rozhodovanie o operatívnych otázkach. Dozorná rada dohliada na činnosť predstavenstva a je tiež volená valným zhromaždením (Šafrová Drážilová, 2019).

V prípade monistického modelu je valné zhromaždenie tiež najvyšším orgánom, ale riadiacim a štatutárnym orgánom je správna rada na základe úpravy právnych predpisov od 1. januára 2021 (Hejná, 2021).

2 SPRACOVANIE KONCEPTU PODNIKANIA

Druhá kapitola sa zaoberá spracovaním konceptu podnikania. Prechádza procesmi organizovania a plánovania podnikateľského plánu a modelu. V podkapitolách nadväzuje na štruktúru podnikateľského plánu a s ním spojenú analýzu trhu, marketingový, finančný či personálny plán. Nasledujúca podkapitola vysvetľuje účel podnikateľského modelu, jeho typy a jednotlivé segmenty.

Aby mohol podnikateľ využiť príležitosť, musí sa aktívne zapojiť do organizovania. Organizovanie zahŕňa sériu činností, ktoré majú za cieľ vytvoriť procesy a štruktúry pre transformáciu zdrojov na výrobok alebo službu, ktoré sú určené pre zákazníkov.

Organizovanie prebieha postupne v rámci určitých aktivít, ktoré zahŕňajú akvizíciu potrebných strojov a zariadení, organizáciu výrobných procesov, získavanie finančných a personálnych prostriedkov a vytvorenie právnej subjektivity.

V súvislosti s organizáciou v neistých podmienkach a s informačnou nerovnováhou je potrebné brať do úvahy, že podnikateľ musí založiť svoje návrhy procesov a štruktúr na predpokladoch, keďže zatiaľ nevie s istotou identifikovať všetky pravdepodobné a očakávané výsledky týchto činností. Preto sa pri navrhovaní procesov a štruktúr, môže spoliehať na znalosti získané vzdelaním, skúsenosťami zo zamestnania či podnikateľskej praxe, alebo na napodobovanie existujúcich podnikov (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021).

2.1 Účel podnikateľského plánu

Skladanie podnikateľského plánu je náročná úloha, vyžadujúca dôsledné premýšľanie a prevedenie nápadov do oficiálneho dokumentu. Tento plán slúži ako základ pre získanie finančných prostriedkov pre novú spoločnosť, čo pomáha zabezpečiť podporu od investorov. Okrem toho, pomáha podnikateľovi zlepšiť jeho schopnosť vnímať príležitosti, na ktoré sa chce zamerať a pochopiť ich (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021).

Základnými zložkami podnikateľského plánu je prognóza ziskov a strát, ale taktiež prognóza peňažných tokov finančnej útroby podnikateľského plánu, poukazujúce na úspech alebo neúspech a vytvoriť marketingové a personálne plány pre podnikanie (McKeever, 2018).

Konečným cieľom pri vytváraní podnikateľského plánu je dosiahnuť úspech podniku. Z dlhodobého hľadiska nemá zmysel mať podnikateľský plán, ktorý dokáže získať potrebné finančné prostriedky, ak je podnikanie zle navrhnuté a odsúdené na neúspech. Preto sa pri

tvorbe plánu zameriavame na dlhodobé potreby podniku a navrhujeme stratégie, ktoré zlepšia celkovú výkonnosť podniku a osobnú spokojnosť (Abrams, 2019).

Podnikový plán má dve základné úlohy:

Interná úloha – podnikový plán je súčasťou riadenia a kontroly podniku, vypracováva sa v celkových ukazovateľoch výstupov v časovom horizonte mesačnom, štvrťročnom a ročnom. Slúži ako tzv. interný dokument.

Externá úloha – podnikateľský plán slúži na externe prezentovanie firmy. Tento plán je vytvorený pre veriteľov, investorov, obchodných partnerov a podielnícké spoločnosti (Černaj, 2023).

2.1.1 Štruktúra podnikateľského plánu

Existuje mnoho variantov štruktúry podnikateľského plánu. Neexistuje žiadna predpísaná štruktúra, každá sa odlišuje v závislosti od účelu, pre ktorý bol podnikateľský plán vypracovaný. Podnikateľské plány pre investorov zvyčajne nie sú rozsiahle. Aktualizujú sa a dopĺňajú v súlade s požiadavkami potenciálnych investorov (Svobodová a Andera, 2017).

Najčastejšie využívaná štruktúra podnikateľského plánu:

- prehľad základných informácií,
- popis podniku,
- produkt, služby,
- analýza trhu,
- analýza konkurencie,
- marketing a trhovú stratégiu,
- umiestnenie podniku, výroba, administratíva,
- organizácia a riadenie podniku,
- analýza rizík,
- finančný plán,

(Černaj, 2023).

Analýza trhu, konkurencie a zákazníkov

Analýza trhu predstavuje jednu z najdôležitejších častí podnikateľského plánu. Jej zmyslom je preukázať, že pre nový nápad existuje trh, že je tento trh dostatočne veľký a má dostatočne veľkú kúpnu silu. Trh je možné charakterizovať pomocou zákazníkov, konkurencie a dodávateľov.

Súčasťou charakteristiky analýzy trhu je popis špecifik, ktoré sú typické pre daný odbor, napríklad prítomnosť veľkých reťazcov, franšíz, dominanciou veľkého hráča v podobe odberateľa alebo konkurenta a rýchly rast technológií. Medzi špecifika patria tiež dopytové podmienky. Zákazník si môže opakovane kupovať stále rovnaký produkt a pri správnom nastavení marketingu a produktu, môže u nás zostať (Svobodová a Andera, 2017).

Hodnotenie externého prostredia zahŕňa identifikáciu charakteru prostredia (stabilné, dynamické, turbulentné) a skúmanie jednotlivých faktorov, ktoré ovplyvňujú organizáciu z vonkajšieho prostredia. **PEST analýza** je jedným z možných nástrojov na popis nepriamych vplyvov na vonkajšie prostredie organizácie. Táto analýza sa zakladá na poznaní minulého vývoja a snaží sa predvídať a analyzovať budúce vplyvy prostredia v štyroch hlavných oblastiach – politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktoroch (political, economical, social, technological). Tieto faktory predstavujú pre organizáciu zdroje príležitostí aj hrozieb (Cimbáľníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Najčastejšie využívaná metóda pri analýze konkurencie bola vyvinutá Michaelom Porterom. V tejto analýze sa hodnotí päť základných konkurenčných síl, ktoré ovplyvňujú podnik na trhu, a preto sa nazýva **Porterova analýza piatich síl**. Najdôležitejšou silou je konkurencia, druhou je vyjednávací sila dodávateľov, podobne pôsobí sila zákazníkov a štvrtou silou je pôsobenie produktov, tzv. substitútov. Piatou silou je prilákanie nových konkurentov pri rozširovaní podniku na trhu (Souček, 2019).

Analýza zákazníkov by mala vedieť reagovať na definíciu klienta alebo kvantitatívnu charakteristiku klienta, kvantitatívnu charakteristiku cieľovej skupiny a rýchlosť vývoja cieľovej skupiny. V analýze zákazníkov je potrebné najprv rozlišovať cieľový trh od celkového. Celkový trh je ten, ktorý charakterizuje všetkých potenciálnych klientov bez ohľadu na to, či na nich môžu úspešne cieľiť. Na rozdiel od toho, cieľový trh je oblasťou, kam patria iba tí klienti, ktorých môžu obslužiť alebo im ponúknuť svoj výrobok alebo službu (Svobodová a Andera, 2017).

Cieľová skupina predstavuje presne definovanú skupinu zákazníkov konkrétnej spoločnosti, na ktorú sa podnik snaží zamerať. Táto skupina vychádza z analýzy a segmentácie trhu (Souček, 2019).

Marketingový plán

Cieľom marketingového plánu je pripraviť obchodnú perspektívu firmy, efektívne využiť dostupné prostriedky a príležitosti podniku. Pri plánovaní marketingových aktivít je dôležité zohľadniť jeho súvislosti s ostatnými čiastkovými plánmi a to s plánom výskumu a vývoja, plánom výroby, personálnym a finančným plánom (Černaj, 2023).

Jerome McCarthy, americký marketingový teoretik, navrhol výraz "marketingový mix", ktorý sa stále používa. Jeho definícia zahŕňa štyri prvky, známe ako **4P**, ktoré sa v súčasnosti považujú za bežné v oblasti marketingu. Marketingový mix sa skladá zo štyroch navzájom prepojených prvkov, ktoré spoločnosti umožňujú uspokojiť potreby svojho cieľového trhu. 4P ako produkt (Product), cena (Price), miesto (Place) a propagácia (Promotion) (Eckhardtová, 2022).

Najčastejšie používaným marketingovým mixom je rozšírenie na **5P**, kde ďalším špecifickým prvkom sú ľudia (People, Personnel). Špecifickosť tohto prvku spočíva v tom, že jeho držiteľ má relatívnu samostatnosť a nie je možné ho kontrolovať, na rozdiel od predchádzajúcich štyroch zložiek. Základnými vlastnosťami tohto prvku sú osobnosť, ľudská sloboda, nezávislosť a schopnosť samostatného myslenia (Cimbáľníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Personálny plán

Personálny plán ponúka popis jednotlivých pracovných pozícií (vrátane kvalifikačných predpokladov), počty pracovníkov na pracovné pozície, formy pracovných zmlúv, organizačná štruktúra, mzdové náklady na pracovné pozície a celkové personálne náklady (Svobodová a Andera, 2017).

Etika zamestnancov má významný dosah na výkon spoločnosti, kvalitu jej výrobkov a služieb, ako aj na jej schopnosť poskytovať zákazníkom vynikajúce služby. Zamestnanci, ktorí nie sú spokojní so svojou prácou, sú menej motivovaní a nepracujú na vrcholovej úrovni. Na druhej strane, zamestnanci, ktorí sú spokojní so svojou prácou, pravdepodobnejšie podporujú úspech spoločnosti a môžu pozitívne ovplyvniť hospodárske výsledky (Abrams, 2019).

Finančný plán

Plán financií je neoddeliteľnou súčasťou každej spoločnosti. Je to jednoduchá pomôcka, ktorá sa používa na predpovedanie budúcich príjmov a výdavkov podniku a poskytuje kompletný prehľad o financovaní podnikateľských aktivít a ich zdrojoch. Navyše zvyšuje ekonomickú stabilitu spoločnosti, uľahčuje proces rozhodovania, dodáva plánom reálny charakter, pomáha predchádzať krízovým situáciám a približuje počiatočné prevádzkové náklady (Kriváň, 2021).

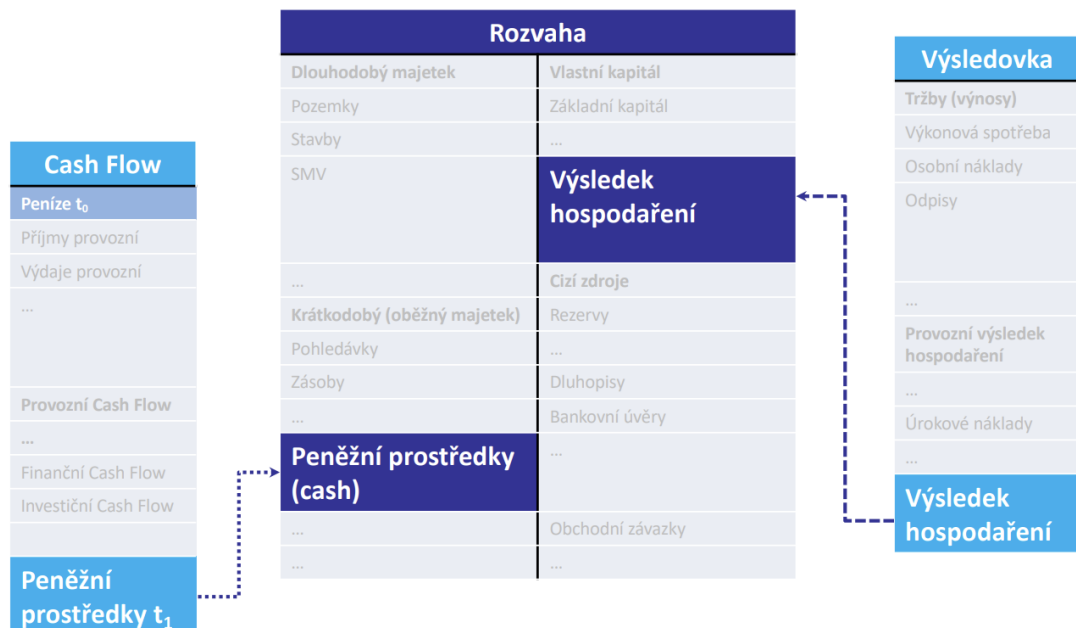
Na začiatku podnikania sa vypracuje zakladateľský rozpočet, to znamená koľko finančných zdrojov je potrebných na začiatok podnikania. Zaraďujú sa sem zriaďovacie výdaje, ako sú výdaje na povolenie podnikania, bankové poplatky za otvorenie účtu na vklad základného kapitálu, notárske poplatky a podobne. Tiež sem zaraďujeme vkladové výdaje ako akvizícia vozidiel a s nimi spojené fixné náklady, akvizícia alebo prenájom nehnuteľností, zakúpenie alebo leasing strojov a zariadení. Okrem toho je nevyhnutné zahrnúť počiatočné prevádzkové náklady, ktoré sa hradia počas prvých období podnikania. Toto obdobie môže trvať mesiac, alebo aj dlhšie, kým podnik nevytvorí stabilnejší príjem (Svobodová a Andera, 2017).

Výsledok hospodárenia predstavuje rozdiel medzi výnosmi a nákladmi bez ohľadu na to, či vznikajú skutočné reálne peňažné príjmy alebo výdaje. Z tohto dôvodu je pre finančné riadenie podniku, a to z dôvodu udržania jeho platobnej schopnosti, nutné sledovať tok peňažných prostriedkov, teda cash flow. Informácie o zvýšení alebo znížení jednotlivých položiek vlastného kapitálu podáva prehľad o zmenách vlastného kapitálu (Knápková et al., 2017).

Cash flow výkaz je veľmi užitočný účtovný dokument, ktorý umožňuje sledovať príjmy a výdavky. Avšak na jeho zostavenie je nutné použiť tzv. priamu metódu a zostaviť dostatočne detailnú správu. Cash flow výkaz sa zostavuje pre prvý rok na každý mesiac, kvôli prehľade o postupnom príjme a taktiež prípadnej sezónnosti, ktorá môže spôsobiť pokles príjmov pri zachovaní rovnakých režijných výdavkov.

Právnické subjekty, ktoré sú povinné viesť účtovníctvo, používajú výkaz ziskov a strát alebo výsledovku. Výsledovka môže byť zostavená na konci obdobia a nemusí byť spracovaná tak podrobne ako výkaz cash flow (Svobodová a Andera, 2017).

Základní schéma finančního plánu



11

Obrázok 1 Základná schéma finančného plánu (Poborský, 2020)

Analýza rizik

Jej cieľom je vytypovať oblasti, v ktorých hrozí riziko neúspechu podnikateľského zámeru, poprípade stanovenie významnosti jednotlivých rizík. Vypracovanie opatrení na zníženie možných rizík a silné stránky podnikateľského projektu.

Analýza SWOT je neoddeliteľnou súčasťou analýzy rizík a je dôležité, aby včas identifikovala hlavné potenciálne riziká a príležitosti, ktoré sa týkajú produktu a ktoré prináša meniace sa prostredie. Jej cieľom je zohľadniť hlavné trendy vývoja, ktoré môžu ovplyvniť firmu. Ide o hodnotenie silných a slabých stránok podniku (Černaj, 2023).

2.2 Účel podnikateľského modelu

Podnikateľský model opisuje ako podnik vytvára, dodáva a získava hodnotu. Zahrňuje to, čo podnik ponúka zákazníkom a ako sú ochotní zaplatiť za to. Jednoducho povedané - ako získať finančné prostriedky od zákazníkov.

Alex Osterwalder vypracoval prostý nástroj na zaznamenanie podnikateľského modelu podniku. Hovorí, že schopnosť inovovať podnikateľský model je kľúčovou podmienkou na pre-

žitie firmy. Osterwalder predložil jednostránkový graf rozdelený do kľúčových oblastí podnikateľského plánu. Do jednotlivých okienok sa zapisuje, alebo kreslí popis toho, aký biznis by tam podľa nás mal patriť. Tento nástroj sa nazýva Podnikateľský model Canvas. Je vhodnejší pre existujúce podniky, ktoré chcú inovovať svoj podnik. Pre nové podniky alebo startupy je vhodnejší Lean Canvas (Svobodová a Andera, 2017).

Filozofia štíhlej organizácie predstavuje reakciu na potrebu organizácií prispôbiť sa zmeneným trhovým podmienkam a zároveň zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a efektivitu. Základom tejto filozofie je orientácia na zákazníka a zavedenie procesov, ktoré prinesú maximálnu hodnotu pre zákazníka. Štíhlosť organizácie sa dosahuje odstraňovaním všetkých činností, ktoré neprinášajú hodnotu a zahrnutím produktívnych činností do radu toku hodnôt, ktoré vedú k uspokojeniu zákazníka (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

2.2.1 Business Model Canvas

Tento model sa zameriava na zjednodušenie a prehľadnejšie vyjadrenie informácií o obchodnom modeli na jednom liste papiera. Týmto sa zabezpečuje, že investori, manažéri a zamestnanci môžu jasne pochopiť a rovnako interpretovať obchodný model a v prípade zmien sa v ňom rýchlo zorientovať a prispôbiť sa. Biznis model obsahuje deväť kľúčových oblastí, ktoré popisujú celkové nastavenie spoločnosti. Tieto oblasti zahŕňajú kľúčové činnosti, zdroje, hodnotovú ponuku, vzťahy so zákazníkmi, kanály, zákaznícke segmenty, zdroje príjmu a štruktúru nákladov (Brychtová, 2019).

2.2.2 Lean Canvas

Základom Lean Canvas je vzťah medzi problémom a jeho riešením. Tento nástroj vychádza z predpokladu, že ak dokážeme identifikovať dostatočne závažný problém u zákazníka a nájdeme pre neho riešenie, zvyšuje sa šanca na úspech. Lean Canvas pomáha pri vytváraní podnikateľského modelu a odhaľovaní prípadných slabých miest v podnikateľskej príležitosti.

Diagram Lean Canvas pre podnikateľský model má veľkosť A4 (viď. obrázok 2). Začína identifikáciou potrieb potenciálnych zákazníkov. Je nevyhnutné pochopiť, čo im chýba alebo čo ich trápi v živote. Produkt alebo služba rieši tento problém. Poskytuje hodnotu pre zákazníkov, čím sa znižuje riziko neúspechu podnikania (Svobodová a Andera, 2017).

Lean Canvas
Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt: _____ Autor: _____ Datum: _____
Verze # _____

Problém Jaké jsou 1-3 nejdůležitější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaká vlastnost vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjimečná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Základní Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
	Existující alternativy Jaké zákazníky řeší i vaši problémy dnes?	Indikátory Co jsou dva klíčové signály a jak je budete měřit? Jaká data máte pro vás teď důležité (jak výkonnost, hodnota, kvalita, rychlost, doporučení)?	Srozumitelný opis Jak jednoduše můžete vaše řešení popsat již existujícími?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?
Struktura nákladů Za co budete platit a kdek? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Cenový model Jak naúčtujete vaše řešení problémů?		

Obrázek 2 Vzor podnikatelského modelu (Svobodová a Andera, 2017)

Problémy zákazníků

Základom každého podnikania je mať vedomie o tom, aké problémy a potreby zákazníkov bude podnik riešiť a akú hodnotu ponúkne zákazníkovi. Hodnota slúži na uspokojenie potrieb zákazníkov a riešenie ich problémov. Podnik sa snaží odlišiť od konkurencie tým, že pridáva k hodnote tzv. pridanú hodnotu. Táto pridaná hodnota môže byť priamo spojená s produktom alebo vytvorená až po nákupe produktu, a to buď priamo v procese nákupu alebo neskôr (Slávik et al., 2014).

Riešenie problémov zákazníka

Príležitosť ponúknuť riešenie problémov zákazníkov v oblastiach, kde ešte nie sú dostatočné, sa často vyskytuje v odvetviach, kde sa podniky sústredia na stále vylepšovanie existujúcich produktov, ktoré sa nakoniec stávajú bežnými. Koncentrácia na riešenie problémov zákazníka umožňuje firmám zmeniť ziskovosť v odvetví. Napríklad, keď spoločnosť FedEx vstúpila na trh doručovania balíkov, nesnažila sa konkurovať nižšími cenami alebo lepším marketingom. Namiesto toho sa sústredila na uspokojenie úplne neuspokojených potrieb zákazníkov, ktorí dostávali balíky rýchlejšie a spoľahlivejšie ako kedykoľvek predtým. Spoločnosť FedEx účinne integrovala svoje kľúčové procesy a zdroje (Slávik et al., 2014).

Segmenty zákazníkov a cesty k zákazníkom:

a) Sektor B2B

B2B model obchodovania znamená, že jedna firma predáva tovary alebo služby druhej firme. V tomto prípade sú zákazníkmi samotné podniky a obchodné vzťahy medzi firmami sú založené na spolupráci a dohodách (Kotler a Keller, 2013).

V obchodovaní B2B je dôležité budovať dlhodobé partnerstvá, najmä vzhľadom na menší rozsah tohto trhu. Rozhodovanie o nákupe na B2B trhu je založené na racionalite, systematickosti a zapája viacerých ľudí. Pre úspešnú komunikáciu sú nevyhnutné poznatky o očakávaných nákupných kritériách, účele nákupu tovarov a služieb a procesoch rozhodovania v cieľových spoločnostiach. Oslovovanie cieľovej skupiny spoločností by malo byť konkrétne a zamerané na ich potreby (Černovský, 2021).

b) Sektor B2C

B2C model predstavuje predaj tovarov alebo služieb od firmy priamo spotrebiteľovi. V tomto prípade sú zákazníkmi jednotlivci, ktorí nakupujú produkty alebo služby pre svoje osobné potreby a preferencie (Kotler a Keller, 2013).

V porovnaní s B2B, segment B2C je oveľa väčší a predajcovia majú viac možností, ako získať zákazníkov. Tieto možnosti môžu zahŕňať zľavy, akcie a programy vernosti pre stálych zákazníkov, ako aj lákavé ponuky pre nových zákazníkov. Dôležité je zviditeľniť sa a odlíšiť výhody spoločnosti od konkurencie, čo je možné dosiahnuť kvalitnými textami v inzerátoch a reklamách. Tento typ propagácie má značný význam aj pre spoločnosti, ktoré pôsobia ako maloobchodníci v B2C sektore. V tomto prípade je však dôležitejšie zabezpečiť efektívne riadenie kampaní a účinne sledovať konverzie, aby sa mohla vyhodnotiť návratnosť investícií (ROI).

Cieľom podniku v oboch modeloch obchodovania je získať zisk a rozvíjať svoje podnikanie, ale oba modely sa líšia v tom, akým spôsobom oslovujú zákazníkov a aký druh marketingu používajú na ich získanie (Černovský, 2021).

Unikátna ponuka hodnoty

Jednou z hlavných hodnôt, ktoré organizácie poskytujú svojim zákazníkom, je prispôsobenie sa ich požiadavkám. V dnešnej dobe však tento prístup nie je iba slobodnou voľbou, ale skôr nevyhnutnosťou. Masová výroba a distribúcia sú pre podniky ekonomicky a organizačne

výhodnejšie, avšak komplexnejšie produkty a služby neumožňujú obslúžiť široký trh a preto musia byť zákazníci zoskupení do segmentov. Riešením je vytvoriť produkt, ktorý si zákazníci budú vedieť sami prispôbiť alebo inovovať podľa svojich potrieb. To vyžaduje zavedenie flexibilných výrobných procesov a využitie technológií, ktoré umožňujú rýchle a efektívne úpravy výrobkov alebo služieb. Zákazník sa tak stáva spolutvorcom produktu alebo služby, čím sa zvyšuje jeho spokojnosť a zároveň sa zvyšuje konkurencieschopnosť organizácie.

Jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú výber organizácie zo strany zákazníka, je ponúkaná hodnota, ktorá zabezpečuje riešenie zákazníkových problémov alebo potrieb. Zákazníci preto volia organizácie, ktoré ponúkajú produkt alebo službu, ktorá im poskytuje väčšiu mieru spokojnosti v porovnaní s inými organizáciami. Organizácie, ktoré dokážu poskytnúť vysokú hodnotu, získavajú zákaznícku lojalitu a zvyšujú svoje tržby a konkurencieschopnosť (Slávik et al., 2014).

Štruktúra nákladov

Podniky môžu byť riadené dvoma hlavnými spôsobmi - nákladovo alebo hodnotovo. Nákladovo orientovaný podnik sa zameriava na zníženie nákladov na produkciu alebo poskytovanie služieb, aj keď to môže mať negatívny vplyv na ponúkanú hodnotu. Na druhej strane, hodnotovo orientovaný podnik sa zameriava na zvyšovanie ponúkanej hodnoty, aj keď to môže zvýšiť náklady. Väčšina podnikov sa však skôr orientuje na hodnotové riadenie, pretože je to pre nich výhodnejšie. Pre úspešné nákladové riadenie je potrebné, aby sa podnik úplne zaviazal k tomuto prístupu a aby mal aj určitú úsporu z rozsahu. Menšie podniky sa často radšej zameriavajú na ponúkanie hodnoty, pretože to pre nich predstavuje jednoduchší a efektívnejší spôsob riadenia (Slávik et al., 2014).

3 ŠPECIFIKÁ PODNIKANIA V LOGISTIKE

Kapitola o špecifikách podnikania v logistike sa zaoberá tým, čo je logistika a čím sa zaoberá podniková logistika. Vymedzuje hlavné logistické aktivity, medzi ktoré patrí napr. distribúcia a skladovanie. Nasledujúce podkapitoly sa zapodievať ekonomickými aspektmi a kontrolingom a taktiež sledujeme aktuálne trendy v logistike.

Heskett a Flaskowski tvrdia, že logistika predstavuje riadenie všetkých aktivít, ktoré zabezpečujú plynulý pohyb a koordináciu ponuky a dopytu s cieľom vytvoriť primeranú lokalizáciu v danom mieste a čase. Na druhej strane, Rushton, Croucher a Baker tvrdia, že logistika zahŕňa účinný prenos tovaru od zdroja cez miesto výroby až po miesto spotreby s najefektívnejším poskytovaním služieb zákazníkom na prijateľnej úrovni.

V súlade s normou ČSN EN 14934 predstavuje logistika plánovanie, realizáciu a kontrolu presunu a umiestňovania osôb a tovaru a súvisiacich podporných aktivít, ktoré sa týkajú tohto presunu a umiestňovania v rámci systému s cieľom dosiahnuť špecifické ciele (Gros, 2016).

Zmyslom existencie podniku je vytváranie a pridávanie hodnoty. Priniesť na svet niečo nové, čo skôr neexistovalo a pokiaľ to existuje, musí sa to zlepšovať a sprístupniť viacerým ľuďom (Tichý, 2021).

Z hľadiska firiem sa logistika vníma ako štruktúra, ktorá zahŕňa nielen všetky funkcie určujúce tok materiálov a informácií, ale aj infraštruktúru, nástroje, vybavenie a zdroje, ktoré sú nevyhnutné na vykonávanie týchto funkcií (Ghiani, Laporte a Musmanno, 2013).

Podniková ekonomika je súčasťou tzv. mikrologistiky. Tá zahŕňa podnikové systémy vo výrobe a obeh. V oblasti firemnej logistiky sa zameriavame najmä na fyzické aktivity súvisiace s pohybom. Podstatou je doprava, manipulácia a skladovanie materiálu, tovaru a služieb na celej ich ceste od dodávateľa cez podnik až k odberateľovi.

Úlohou podnikovej logistiky je celková (globálna) optimalizácia pohybu materiálu v podniku. Prostriedkom na to je spojenie čiastkových subsystémov do integrovaného systému, kde sa súbežne koordinuje a riadi materiálový a informačný tok. (Dupal, 2018).

3.1 Logistické činnosti

Lambert považuje za hlavné logistické aktivity zákaznícky servis, prognózovanie a plánovanie dopytu, riadenie zásob, logistickú komunikáciu, manipuláciu s materiálom,

spracovanie objednávok, balenie, lokalizáciu výroby a skladovania, nákup, spätnú logistiku, dopravu, prepravu a uskladnenie.

Doprava, skladovanie, plánovanie a riadenie tokov tovaru a informácií sú kľúčovými prvkami logistiky. Je to nevyhnutná súčasť riadenia dodávateľského reťazca, ktorá zabezpečuje efektívne a účinné riadenie všetkých tokov výrobkov a služieb od miesta ich vzniku, až po miesto ich spotreby a skladovania, a to s cieľom uspokojiť požiadavky zákazníka (Gros, 2016).

Správa logistického systému v spoločnosti zahŕňa celkový proces plánovania, organizovania a monitorovania logistického systému.

Plánovanie sa zameriava na rozhodovanie na základe stanovených cieľov logistiky, aby sa dosiahli čo najlepšie výsledky.

Organizovanie zahŕňa sústredenie ľudských zdrojov, ktoré sa priamo podieľajú na logistických činnostiach v rámci organizačnej štruktúry firmy, s cieľom dosiahnuť efektívne a účinné výsledky pre spoločnosť.

Kontrola zahŕňa hodnotenie účinnosti logistického systému na základe kvantitatívnych a kvalitatívnych kritérií stanovených vedením spoločnosti a prípadne aj implementáciu rehabilitačných opatrení, ak výsledky nespĺnia stanovené ciele (Ghiani, Laporte a Musmanno, 2013).

3.1.1 Distribučná logistika

Všetky prvky logistických systémov, ktoré sú zodpovedné za distribúciu, veľkoobchod a maloobchod, musia byť zamerané na konečného zákazníka, čiže spotrebiteľa (Tichý, 2021).

V podnikovej logistike sa venujeme distribúcii, ktorá rieši výzvy spojené s prekonávaním priestorových a časových rozdielov medzi miestom výroby a miestom spotreby výrobkov. Zahŕňa všetky aktivity, ktoré sú nevyhnutné na to, aby sa produkt dostal plynule z miesta výroby do posledného bodu v distribučnom kanáli. Aktivity distribučnej logistiky zahŕňajú plánovanie a rozmiestnenie skladov, samotné skladovanie, doprava, balenie a vybavovanie objednávok (Dupal, 2018).

Variety distribučných a obchodných reťazcov sa ustálili na veľkoobchodných dodávkach tovaru do maloobchodných predajní prostredníctvom jedného alebo viacerých skladových

článkov, priamych dodávkach z výroby do maloobchodných predajní, priamom predaji zákazníkom z veľkoobchodných skladov typu Cash and Carry, zásielkovom obchode a priamych dodávkach tovaru z výroby ku zákazníkom (Tichý, 2021).

Dodávatelia poskytujú súbor služieb podobných klasickým veľkoobchodom, avšak nezaoberajú sa priamo nákupom a predajom tovaru. Sú zameraní na poskytovanie skladovacích kapacít, kompletizácia tovaru, ponúkanie vhodného balenia výrobkov, dopravné služby apod.

Pre malých podnikateľov boli vytvorené veľkoobchodné organizácie typu Cash and Carry, ktoré nakupujú tovar zvyčajne priamo od výrobcu a následne predávajú tento tovar v rôznych veľkých skupinových baleniach bez poskytovania akýchkoľvek ďalších služieb. Zákazník si sám vyberá tovar z regálových skladových priestorov a celá manipulácia s tovarom je na zákazníkovi.

Skladovanie a rozvoz hotových výrobkov sú kľúčovými logistickými operáciami. Logistiku môže zabezpečiť spoločnosť sama alebo ju môže zveriť tretím stranám (3PL alebo Third Party Logistics). Tieto rozhodnutia sa prijímajú na základe rovnakých princípov ako rozhodnutia týkajúce sa výroby alebo nákupu. Predpokladajú dôkladné pochopenie nákladov, ktoré spoločnosť musí znášať (fixné, variabilné a nepriame náklady) (Ghiani, Laporte a Musmanno, 2013).

3.1.2 Ekonomické aspekty a kontroľing

Na zabezpečenie požadovaného stavu a odstránenie prípadných nedostatkov v logistických funkciách pomáha vhodný systém monitorovania logistických procesov (Tichý, 2021).

Preklad anglického slova „controlling“, z ktorého v slovenčine vznikol pojem kontroľing, znie ako „kontrolovanie“. Avšak, nie je to len obyčajný systém kontroly. Kontroľing sa dá všeobecne charakterizovať ako informačný a riadiaci podsystem, ktorý zohráva jednu z kľúčových funkcií v podnikovom manažmente (Dupal', 2018).

Kontroľing logistiky zabezpečuje neustálu kontrolu hospodárnosti tým, že porovnáva plán s realitou, najmä v oblasti nákladov, výkonu a upozorňuje na nežiaduci vývoj. Je dôležité správne upraviť používanú sústavu ukazovateľov, ktoré sa používajú v kontroľingu, aby čo najlepšie odrážali skutočnosť. Táto metóda sa zameriava na zvýšenie účinnosti procesov a zahŕňa plánovanie, analýzu a kontrolu riadenia logistických procesov. Hlavnou úlohou je

poskytovat informácie o toku materiálu v rámci všetkých dodávateľských a odberateľských vzťahov (Tichý, 2021).

Logistické náklady a výkony sa prezentujú pomocou relevantných indikátorov. Indikátory, ktoré kontroling vytvára a používa, sú založené na logistických cieľoch. V podniku je teda potrebné mať riadenie podľa cieľov a účtovnú evidenciu. Druhou požiadavkou je prítomnosť informačného systému pre logistiku, ktorý poskytuje údaje pre rozpočty a výkony logistických nákladov (Dupal, 2018).

3.2 Trendy v logistike

Moderné trendy v logistike sa vyvíjajú na základe rôznych faktorov. V posledných rokoch prevláda vplyv trhového hospodárstva a západného životného štýlu. V dôsledku globalizácie dochádza k prehodnocovaniu moci, globalizácii trhu, internacionalizácii manažmentu a inovačným procesom. Mení sa povaha konkurencie a stále väčší význam zohrávajú informácie pre fungovanie trhového hospodárstva (Tichý, 2021).

Prudká súťaž medzi predajcami priniesla ešte väčšiu potrebu zameriavať sa na rýchlosť, prispôsobivosť, pozornosť k zákazníkovi a kvalitu doručovateľov, ktoré sú kľúčovými faktormi úspechu v online obchodovaní. Navyše, doručovanie tovaru stále viac závisí od technológií a práce s dátami, či už ide o efektivitu logistických procesov, informovanosť zákazníkov alebo zabezpečenie bezpečného doručenia tovaru (Marek, 2023).

3.2.1 Inteligentná logistika nákladu a predmetov

V súčasnej dobe sa výrobcovia aj logistický priemysel zaoberajú otázkou manipulácie s nákladmi. RFID štítky môžu poskytovať a aktualizovať informácie o nákladoch, ako sú skladovacie podmienky, zásoby a dodávky, na okamžitú kontrolu, monitorovanie a sledovanie cez sieťové pripojenie. K tomu sa môžu použiť GPS a globálny systém pre mobilnú komunikáciu (GSM) na sledovanie polohy vozidiel v reálnom čase. Avšak, vysoké náklady na tieto snímače a ich výkonnostné obmedzenia, ako je prevádzka v drsnom a špinavom prostredí s extrémnymi teplotami, nespracovateľné údaje, potreba dlhších čítacích rozsahov a podobne, znamenajú, že zabudovanie štítkov do každého maloobchodného tovaru je neekonomické.

Na vyriešenie tohto problému predstavili Oliveira a jeho kolegovia nákladovo efektívny inteligentný sledovací systém s názvom "SafeTrack", ktorý využíva technológiu RFID. Tento

system účinne zabezpečuje plánovanie trasy a riadenie sledovania nákladu pomocou geofencingových algoritmov (In Golpîra, 2021).

3.2.2 Precízna logistika

Okrem rýchlosti doručenia budú čoraz dôležitejšie aj informácie o zákazníkoch pre logistické služby. Zákazníci požadujú nielen rýchle doručenie, ale aj možnosť vybrať si čas doručenia, kedy im to najviac vyhovuje. Technológie a schopnosť dokonalého plánovania majú kľúčový význam pri doručovaní zásielok v konkrétnych časových intervaloch (maximálne hodinových), ktoré si zvolí zákazník. Vďaka technologickému prepojeniu elektronického obchodu s platformou logistických služieb je možné zákazníka v reálnom čase informovať o polohe kuriéra a poskytnúť mu presný prehľad o čase doručenia. (Marek, 2023).

3.2.3 Zelená logistika

Zelená logistika je preto veľmi populárna, aj keď existujú prekážky, najmä v rozvíjajúcich sa chudobných ekonomikách. Je to jeden z najdôležitejších prístupov k ochrane životného prostredia prostredníctvom zníženia spotreby energie v dôsledku manipulácie s nákladom a odpadom, balenia a dopravy (In Golpîra, 2021).

Zákazníci sú stále viac zameraní na udržateľnosť. Podľa prieskumu logistického dátového softvéru Sifted takmer 70 % zákazníkov berie do úvahy environmentálne hľadiská pri nákupe. 91 % zákazníkov by uvítalo možnosť doručenia balíka s ohľadom na životné prostredie a viac ako polovica zákazníkov (57 %) by bola ochotná zaplatiť 10 % alebo viac z ceny dopravy za ekologické doručenie (Marek, 2023).

Konkrétne vlastnosti ekologických obalov, majú veľký význam v ekologickej a udržateľnej logistike. Dôvodom je ich pozitívny vplyv na prepravu výrobkov, celkovú výkonnosť organizácie a sociálne faktory. Naproti tomu, je potrebné modernizovať technológie, využitie výhod zelenej logistiky, čo môže byť nákladné v krátkodobom horizonte, hoci v dlhodobom horizonte by to mohlo byť možné (In Golpîra, 2021).

3.2.4 Logistika vo farmaceutickom priemysle

V poslednej dobe sa technologické spektrum rozšírilo o novú inováciu, a to internet vecí (IoT), čo znamená sieť zariadení pripojených k internetu. Viaceré priemyselné odvetvia už využívajú internet vecí, čo prináša výrazný pokrok v presnosti, integrite a bezpečnosti ich

výrobkov a služieb. Farmaceutický priemysel patrí medzi odvetvia, kde presnosť a spoľahlivosť sú kľúčové, preto je nevyhnutné dôkladne skontrolovať vstupné suroviny, spracovanie a výstupné lieky a zariadenia pred odoslaním z výrobného skladu. Využitie internetu vecí môže pomôcť vyriešiť tento problém (Jain a Kumar Sharma, 2020).

Práca a investovanie do IoT môžu byť náročné a plné technických neistôt a vysokého rizika, ktoré by sa malo riešiť na zvýšenie dôveryhodnosti a prijateľnosti, najmä vo farmaceutickej logistike založenej na RFID. Na druhej strane, IoT môže znížiť riziko a neistotu prostredníctvom monitorovania a riadenia nesprávneho hodnotenia v dôsledku neistoty. Vývoj metód a nástrojov na riešenie tohto rozporu môže byť dobrým výskumným potenciálom v investičnej aj prevádzkovej fáze (In Golpîra, 2021).

Internet vecí priniesol revolúciu do farmaceutického priemyslu, čo viedlo k zvýšeniu efektívnosti výroby, dodávateľského reťazca, logistiky a regulácie predpisov. Farmaceutický priemysel vždy čelí riziku zmien v prostredí, ktoré môžu ohroziť kvalitu liekov. Je nevyhnutné monitorovať dostupnosť zásob, aby sa zabránilo nedostatku a zabezpečiť, že liek dostane správny zákazník. Na riešenie týchto problémov sa využíva internet vecí pri výrobe, riadení skladov a sledovaní prepravy, čo zabezpečuje bezpečnosť v tomto odvetví (Jain a Kumar Sharma, 2020).

4 VÝCHODISKÁ TEORETICKEJ ČASTI

Pre založenie nového subjektu podnikajúceho v oblasti logistiky na území Zlína je potrebné dodržiavať platnú legislatívu. Jedným zo základných krokov pri zakladaní obchodného oprávnenia je získanie oprávnenia k výkonu príslušnej činnosti, ktoré je nevyhnutné na vykonávanie podnikateľskej činnosti. Na získanie povolenia na podnikanie je potrebné podať žiadosť na príslušný finančný úrad a zaplatiť poplatok.

Jednou z možností založenia novej spoločnosti pôsobiacej v logistickom sektore v Zlínskom kraji je založenie spoločnosti s ručením obmedzeným (s.r.o.). Ide o právny poriadok, ktorý stanovuje obmedzenú zodpovednosť za záväzky spoločnosti. Potrebné je splniť určité požiadavky stanovené zákonom. Medzi tieto požiadavky patrí napríklad základné imanie, ktoré musia zakladatelia vložiť do spoločnosti. Okrem toho je nutné vymenovať aspoň jedného spoločníka, ktorý bude spoločnosť riadiť. Začiatok podnikania si však vyžaduje podrobný podnikateľský plán.

Podnikateľský plán je dokument, ktorý opisuje podnikateľskú víziu, ciele a stratégie spoločnosti. Štruktúra podnikateľského plánu zvyčajne obsahuje analytickú časť a operatívnu časť. Analytická časť sa zaoberá analýzou trhu, konkurentov a zákazníkov. Pomocou analýzy PEST a Porterovej analýzy piatich síl hľadáme “dieru na trhu“. Operatívna časť zahŕňa ľudské zdroje, financie, marketingové plánovanie.

Praktická časť sa zaoberá aj podnikateľským modelom, ktorý je kľúčovým faktorom podnikateľského úspechu. Uplatňuje sa metodika Lean Canvas, pretože ide o moderný a účinný nástroj na tvorbu biznis modelov. Pri tvorbe podnikateľského modelu sa zohľadňujú detaily špecifických logistických činností.

Špecifiká podnikania v logistike sa vzťahujú na rôzne činnosti, ako je skladovanie, preprava tovaru, plánovanie a organizácia zásob, riadenie rizík a poskytovanie logistických služieb. Pri dodávkach tovaru je potrebné zohľadniť taktiež faktory, ako sú kvalita, rýchlosť, spoľahlivosť a efektívnosť. Logistika dnes smeruje k vyššej kvalite, efektívnosti a nižším nákladom. Význam využívania informačných technológií v logistických procesoch tiež narástá. Ďalším trendom je zvyšovanie flexibility a rýchlosti v procese distribúcie tovaru. Dôležitými otázkami sú aj udržateľnosť a environmentálna zodpovednosť v logistických procesoch.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA A RELEVANTNÉHO TRHU

Táto kapitola má za cieľ určiť možnosti založenia logistického podniku na území Zlínskeho kraja na základe analýzy trhu a vonkajšieho prostredia s využitím PEST analýzy a Porterovej analýzy piatich síl.

5.1 PEST analýza

PEST analýza je analytický nástroj na analýzu trhu, ktorý sa využíva pre možnosti založenia logistického subjektu na území Zlínskeho kraja. Posudzujú sa politické, hospodárske sociálne a technologické faktory, ktoré majú dopad na podnikanie alebo oblasť v širšom zmysle.

5.1.1 Politické faktory

Všeobecne platí, že Česká republika (ďalej len „ČR“) je stabilná politická krajina s priaznivým obchodným prostredím. V súčasnosti má ČR koalíčnú vládu, ktorá je zložená z niekoľkých politických strán, a demokracia je stabilná. Pokiaľ ide o podnikanie a zakladanie logistických spoločností na území ČR, krajina ponúka priaznivé podmienky pre podnikateľov a existuje množstvo programov a dotácií, ktoré môžu pomôcť pri rozvoji podnikania. Pre zahraničné investície existuje tiež podpora, v podobe zjednodušených procesov pre založenie spoločnosti a možnosti získania pobytu pre zahraničných občanov, ktorí chcú podnikat' v krajine. Celkovo teda platí, že z politického hľadiska by založenie logistického subjektu v ČR nemalo byť ovplyvnené žiadnymi závažnými prekážkami.

V Českej republike môžu logistické firmy využiť viacero foriem subvencií. Jednou z týchto foriem je napríklad program, ktorý poskytuje podporu modernizácie a rozvoja logistických centier pre firmy, ktoré plánujú investovať do modernizácie svojich logistických zariadení. Vynímajúc toho sú k dispozícii aj dotácie, ktoré majú pomôcť zlepšiť zamestnanosť v logistických firmách, ako aj programy, ktoré majú podporovať medzinárodnú obchodnú činnosť a export pre logistické spoločnosti.

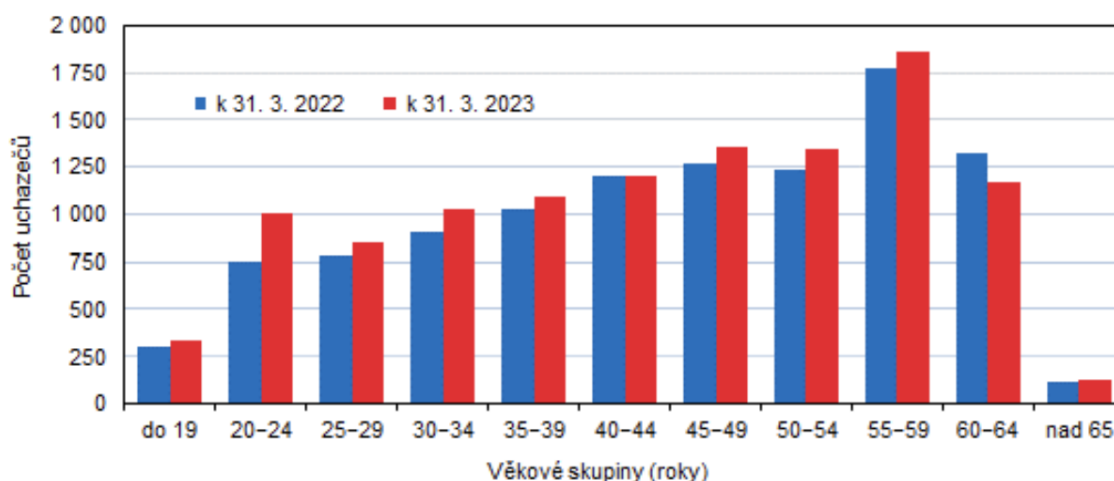
Popri tom existujú rozličné miestne programy a finančné podpory pre firmy pôsobiace v kraji. Jedným z nich je napríklad iniciatíva s názvom "Zvyšovanie prístupnosti a kvality dopravnej infraštruktúry v Zlínskom kraji". Táto iniciatíva podporuje modernizáciu a výstavbu dopravných sietí v regióne, čo má pozitívny vplyv na podnikanie v oblasti logistiky. Okrem

uvedeného plánu sú v kraji k dispozícii mnohé ďalšie programy a dotácie pre firmy a investičné projekty ako napríklad Poskytovanie pomoci pre rozvoj malých a stredných podnikov v oblasti Zlínskeho kraja (finančná a konzultačná pomoc), podpora inovačných aktivít v oblasti Zlínskeho kraja (podpora pre projekty inovácií), podpora vytvárania pracovných miest v oblasti Zlínskeho kraja (prispieva k tvorbe nových zamestnaní a zlepšovaniu kvalifikácie zamestnancov), podpora investícií v oblasti Zlínskeho kraja (finančné poradenstvo a podpora začínajúcich investorov).

5.1.2 Ekonomické faktory

Miera nezamestnanosti

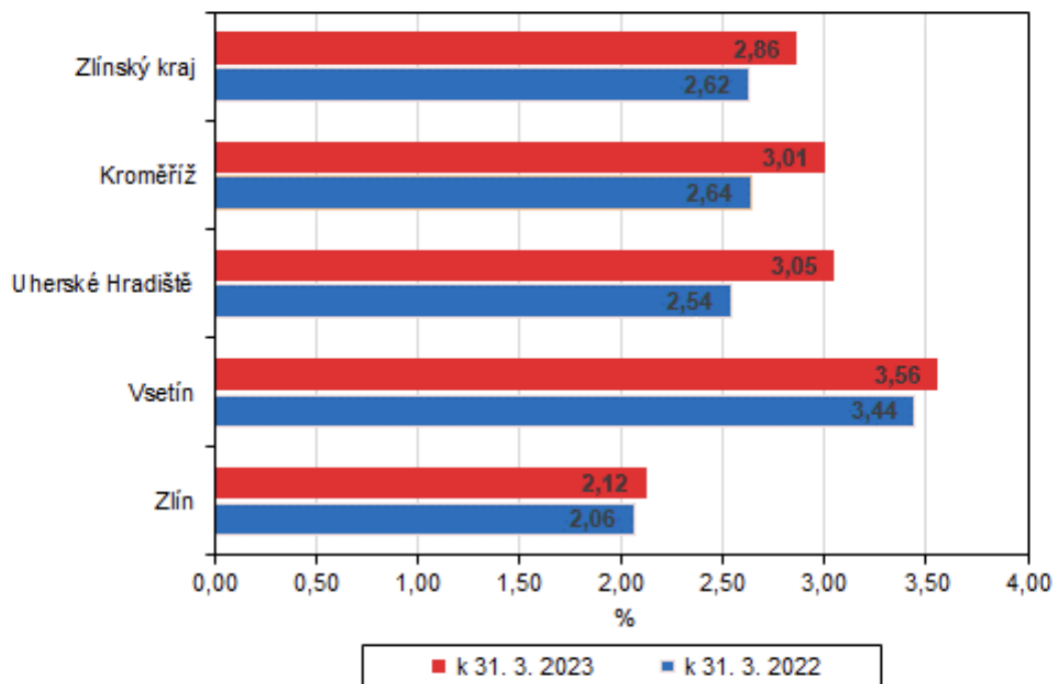
Podľa údajov z Českého štatistického úradu (ďalej len „ČSÚ“) do 31. marca 2023 bol na úradoch práce v Zlínskom kraji zaevidovaných celkovo 11 366 záujemcov o zamestnanie, z ktorých 10 287 (90,5 %) sa nachádzalo v rozmedzí veku od 15 do 64 rokov. Počet uchádzačov o zamestnanie medzimesačne klesol o 592, čo predstavuje 4,95 %. Najviac záujemcov o prácu bolo zaznamenaných v okrese Vsetín (3 499), naopak najmenej v okrese Kroměříž (2 108). Okres Zlín evidoval 2 792 záujemcov o prácu a v okrese Uherské Hradiště 2 967. Zlínsky kraj sa vyznačuje trendom klesajúcej nezamestnanosti s miernymi odchýlkami.



Obrázok 3 Uchádzači o zamestnanie v Zlínskom kraji podľa vekových skupín (ČSÚ, 2023a)

Nízka úroveň nezamestnanosti má nepriaznivý vplyv na založenie logistického podniku v Zlínskom kraji. Ak je nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce, predstavuje to prekážku pre logistickú spoločnosť pri hľadaní zamestnancov, čo môže spomaliť rast a

rozvoj firmy. Avšak, ak firma dokáže zabezpečiť dostatočný počet kvalifikovaných pracovníkov, nízka miera nezamestnanosti môže byť pozitívna, pretože zamestnanci budú mať väčšiu motiváciu a ochotu zostať v práci. Okrem toho by to mohlo viesť k zvýšenej konkurencii medzi firmami o kvalifikovaných zamestnancov a k nárastu miezd v tejto oblasti.



Obrázok 4 Podiel nezamestnaných v Zlínskom kraji a jeho okresoch (ČSÚ, 2023a)

Vývoj hospodárskej situácie

Zlínsky kraj je významným priemyselným regiónom v Českej republike a má vysokú úroveň rozvinutej logistiky. V posledných rokoch sa hospodárska situácia v kraji zlepšuje a logistické firmy využívajúce jeho služby by mali profitovať.

Pokiaľ ide o logistiku, v Zlínskom kraji existuje obrovské množstvo prepravcov, skladovacích organizácií a iných logistických spoločností. Kraj disponuje výbornými cestnými a železničnými prepojeniami, čím sa stáva významným centrom pre medzinárodnú dopravu. Okrem toho má kraj k dispozícii moderné a vybavené skladovacie zariadenia a technológie. V poslednej dobe sa tiež objavujú nové investície do logistických centier a skladov, čo svedčí o dôvere investorov v región. V Zlínskom kraji pôsobia aj dôležité priemyselné značky, ktoré závisia od logistických podnikov na distribúciu svojich výrobkov. Preto je tento región významným hráčom v logistickom priemysle v Českej republike a očakáva sa, že bude naďalej

rozvíjať svoju infraštruktúru a kapacity, aby mohol uspokojiť stále rastúci dopyt po logistických službách.

HDP

Hrubý domáci produkt (HDP) je jedným z najdôležitejších meradiel ekonomického výkonu regiónu alebo krajiny. V zásade, HDP zahrňuje celkovú hodnotu všetkých výrobkov a služieb, ktoré boli v danom regióne vyrobené za určité časové obdobie.

Podľa údajov Českého štatistického úradu (ČSÚ) sa ekonomika Českej republiky v minulom roku zvýšila o 2,5 %. Tento rast predstavuje spomalenie oproti predchádzajúcemu roku, keď ekonomika rástla o 3,5 %. Hoci sa situácia na trhu na začiatku tohto roku zlepšila vďaka klesajúcim cenám plynu, čo znížilo nepriaznivé hospodárske vyhliadky, ekonomika stále čelí konkrétnym rizikám, ako napríklad ohlásené prerušenia výroby automobilov z dôvodu nedostatku potrebných súčiastok. Ak sa domáce hospodárstvo v tomto roku vyhne poklesu, bude to relatívne priaznivý výsledok z hľadiska súčasných rizík.

Tabuľka 1 Vývoj HDP v Zlínskom kraji
(Vlastné spracovanie podľa ČSÚ, 2023b)

	2017	2018	2019	2020	2021
Vývoj HDP v zrovnateľných cenách (predchádzajúci rok = 100)	105,7	101,6	104,7	92,9	104,8
HDP celkom (mil. Kč)	239 828	247 823	268 123	261 352	281 695
HDP na 1 obyvateľa (Kč)	411 341	425 184	460 131	449 542	484 632

Týkajúc sa Zlínskeho kraja, jeho HDP môže byť podrobený vplyvu rôznych faktorov:

- **Priemyselná produkcia** – v kraji je mohutná priemyselná produkcia, ktorá zahŕňa výrobu obuvi, gumárenských produktov a iných výrobných odvetví. Výkon týchto odvetví má výrazný dopad na celkové HDP kraja.
- **Služby** – služby, zahrňujúc cestovný ruch a technológie informačného sektora, prispievajú rovnako k celkovému HDP.
- **Investície** – investície do regiónu, bez ohľadu na to, či to sú miestne alebo zahraničné investície, taktiež podporujú rast HDP.

- **Demografické faktory** – celkové HDP je ovplyvňované aj počtom obyvateľov a ich výkonnosťou.

Inflácia

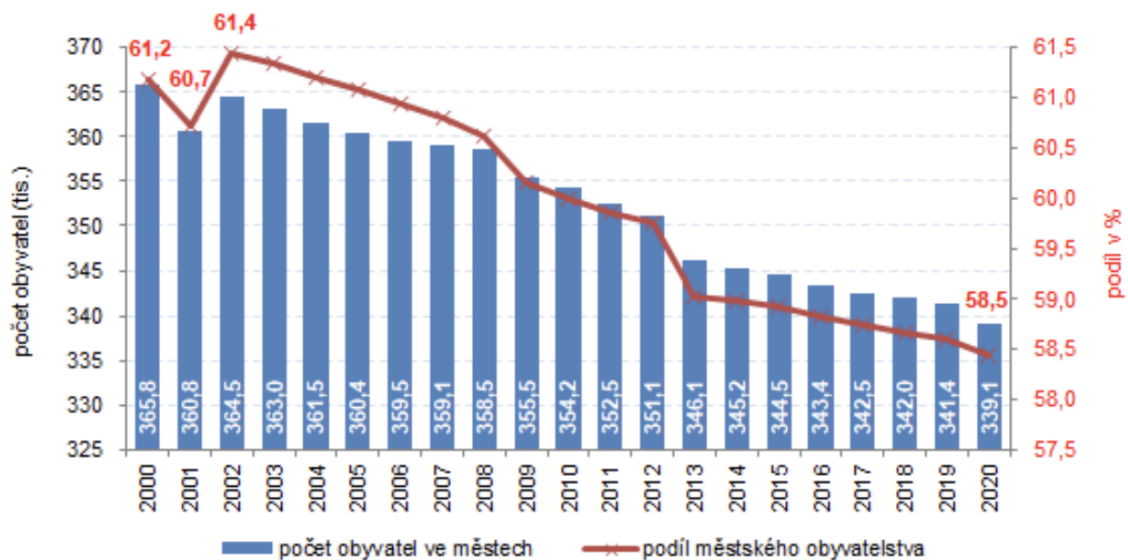
Rast cien je podstatnou zložkou pri hodnotení trhu v akejkol'vek lokalite, aj v Zlínskom kraji. Inflácia ovplyvňuje hodnotu výrobkov a služieb a má vplyv na kúpnu silu zákazníkov a ich schopnosť nakupovať.

Podľa ČSÚ priemerná miera inflácie v marci 2023 dosiahla 15%. Rastúca inflácia spôsobuje nárast nákladov na suroviny a materiály, čo má vplyv na náklady súvisiace s logistikou. Napríklad zvýšenie cien ropy zvyšuje náklady na prepravu tovaru, čo vedie k rastu cien za skladovanie a prepravu. Zvyšovanie cien za energie tiež ovplyvňuje odvetvie logistiky. Nárast cien energií sa prejavuje v nákladoch na prepravu a skladovanie tovaru, pretože energia sa používa na pohon dopravných prostriedkov a skladovacích zariadení. Zvyšovanie cien energií zvyšuje náklady na palivo pre nákladné vozidlá, ktoré prepravujú tovar, čo môže zvýšiť celkové náklady na logistické služby. Okrem toho môže vysoká cena energií ovplyvniť aj náklady na prevádzku skladov a distribučných centier, ktoré potrebujú energiu na chladenie, osvetlenie a podobne.

5.1.3 Spoločenské faktory

Demografia obyvateľstva

Podľa pôvodných údajov z ČSÚ, žilo k 31. decembru 2022 v Zlínskom kraji 571 367 obyvateľov, pričom tento počet sa počas roka 2022 znížil o 1 065. Celková strata bola zaznamenaná v dôsledku prirodzeného úbytku obyvateľstva, keďže počet úmrtí bol vyšší ako počet novorodených o 1 379 ľudí. Kladné saldo migrácie predstavovalo 314 osôb. V porovnaní s minulým rokom sa v kraji zvýšil počet sobášov a odchádzajúcich osôb, zatiaľ čo počet úmrtí, narodení, príchodov a rozvodov sa znížil.



Obrázok 5 Počet obyvateľov v mestách a ich podiel na celkovej počte obyvateľov v ZK (ČSÚ, 2021a).

Demografické zmeny, môžu ovplyvniť záujem po rôznych druhoch logistických služieb, ako napríklad:

- **Zmena vekovej zostavy** – mladšie osoby sú často viac zamerané na online obchodovanie, čo zvyšuje požiadavky na doručovacie a logistické služby. Naopak, proces starnutia obyvateľstva môže zvýšiť záujem o špeciálne služby, ako je doručovanie liekov alebo jedál priamo do domácností.
- **Zmeny v príjmovej rovine** – v prípade zvýšenia príjmového stavu obyvateľov by sa mohol zvýšiť záujem o vyššie kvalitné logistické služby, ako napríklad expresné doručenie alebo doručenie na objednávku. Pokles príjmovej úrovne by mohol viesť k hľadaniu lacnejších alebo pomalších doručovacích možností.
- **Modifikácie v domácnostiach a rodinných zostavách** – príkladom môže byť zvýšený počet jednotlivcov žijúcich sami, ktorí by mohli vyžadovať častejšie doručovanie menších objemov tovaru.
- **Zmeny v pracovnej situácii** – ak viac jedincov uplatňuje prácu na vzdialenosť alebo má možnosť pružnejších pracovných hodín, môže to ovplyvniť preferencie týkajúce sa času a miesta doručovania.

- **Urbanizácia** – v prípade presťahovania ľudí do mestských oblastí sa môže zvýšiť potreba mestských logistických riešení, ako napríklad rýchle doručovacie služby, doručka jedál.

Zmeny v spôsobe života zákazníkov môžu mať výrazný dopad na potrebu nových a prispôsobených logistických riešení, ako je napríklad:

- **Online nakupovanie** – v nedávnej dobe sa zaznamenal výrazný nárast online nakupovania prostredníctvom e-shopov, kvôli pandémie COVID-19. Znamená to, že prepravné spoločnosti museli byť schopné rýchlo a efektívne doručovať tovar priamo k zákazníkovi. V súčasnosti sa mnoho ľudí obracia na online nakupovanie ako na bezpečnejšiu alternatívu k nákupu v kamenných obchodoch.
- **Práca z domova** – práca z domova sa stáva čoraz častejšou, čo môže mať vplyv na dopyt po doručovacích službách. Napríklad, zákazníci môžu uprednostňovať doručenie tovaru priamo k nim domov, namiesto do kancelárie.
- **Udržateľnosť** – stále rastie požiadavka na udržateľné opatrenia, preto by prepravné spoločnosti mohli byť nútené preskúmať možnosti ako zelená logistika, použitie elektromobilov na doručovanie alebo optimalizácia trás doručovania na zníženie emisií CO₂.
- **Dorastajúca generácia Z a mileniáli** – tieto skupiny ľudí majú väčšiu zručnosť v oblasti technológií a očakávajú rýchle, pohodlné a individuálne prispôsobené služby.

5.1.4 Technologické faktory

Technologické prvky predstavujú kľúčový prvok pri hodnotení trhu a majú vplyv na konkurencieschopnosť logistických firiem a ich schopnosť poskytovať kvalitné a účinné služby. Niektoré z technologických prvkov, ktoré môžu ovplyvniť logistický sektor, sú:

- **Internet vecí (IoT)** a senzorické technológie umožňujú sledovanie stavu tovaru počas jeho prepravy, sú veľmi užitočné. Vďaka nim sa dá zlepšiť efektívnosť skladovacích procesov a zabezpečiť presnejšie a rýchlejšie doručovanie tovaru. Tieto technológie umožňujú prepravcom monitorovať polohu tovaru, teplotu, vlhkosť a ďalšie parametre, čo zaručuje, že sa tovar prepravuje v optimálnych podmienkach.

- **Automatizácia a robotizácia** – automatizované skladovanie, autonómne vozidlá a robotizácia sú technológie, ktoré môžu zvýšiť efektivitu a produktivitu v logistickom odvetví.
- **Augmented Reality (AR)**, po slovensky rozšírená realita, je ňou možné zvýšiť účinnosť a presnosť pri zhromažďovaní produktov v skladoch a zlepšiť postupy pri príprave zásielok.
- **Identifikácia na základe biometrických údajov** – Identifikačné metódy založené na biometrických údajoch môžu byť použité na overenie identity zamestnancov a zákazníkov v rámci logistického reťazca. Tento proces môže pomôcť zabezpečiť bezpečnosť a zabrániť prístupu neoprávnených osôb k citlivým produktom, ako sú napríklad farmaceutické výrobky.
- **Elektromobil a hybridné vozidlá** – Elektromobil a hybridné vozidlá môžu pomôcť znižovať náklady na palivo a emisie CO₂. Tieto vozidlá môžu byť použité na prepravu tovaru na krátke vzdialenosti a v mestských lokalitách.
- **Blockchain** – umožňuje transparentnosť a dôveru v distribučnom reťazci tovaru. Táto technológia môže pomôcť prepravcom sledovať tovar od jeho zdroja až po cieľové miesto. To môže zabrániť falšovaniu a zneužitiu tovaru, umožniť rýchlu identifikáciu a odstrániť závadný tovar.
- **Systémy automatizovaného skladovania** – použitie automatizovaných systémov pre skladovanie môže zvýšiť účinnosť a rýchlosť skladovania tovarov a zlepšiť ich presnosť.

Hlavné príležitosti:

Zlínsky kraj disponuje silnými základmi pre rozvoj logistických aktivít vďaka svojej polohe, priemyselnému potenciálu a kvalifikovanej pracovnej sile. Okrem toho, politická stabilita, transparentnosť a dostupnosť legislatívneho rámca vytvára priaznivé podmienky pre investície do logistiky v regióne. Atraktivita regiónu pre logistické subjekty je ďalej zvýšená vysokou kvalitou života a modernými technológiami.

V Českej republike je stabilné politické prostredie a podpora od kraja a vlády pre rozvoj infraštruktúry a podporu podnikania v podobe rôznych programov a dotácií. Prinášať príležitosti pre zjednodušenie obchodu a prepravy tovarov medzi krajinami Európskej únie je výhodou členstva Českej republiky v EÚ.

Rozvoj priemyslu a poskytovania služieb v regióne môže generovať potrebu pre logistické služby. Narastajúce globálne pôsobenie a internacionalizácia obchodu zvyšujú dopyt po logistických službách.

V Zlínskom kraji je dostupnosť kvalifikovanej a výkonnej pracovnej sily, ktorá je nevyhnutná pre úspešné fungovanie logistických firiem. Taktiež väčšie povedomie o životnom prostredí a sociálnych otázkach môže otvoriť nové možnosti pre logistické spoločnosti, ktoré sa sústreďujú na udržateľnosť a sociálnu zodpovednosť.

Rastúce technológie, ako napríklad digitalizácia a automatizácia, predstavujú nové príležitosti pre inovácie a zlepšenie efektivity v oblasti logistiky. Pokrok v technológiách, ako napríklad internet vecí (IoT), veľké dáta alebo umelej inteligencie, prináša nové možnosti pre optimalizáciu a inováciu v logistickom odvetví.

Hlavné hrozby:

Nestabilita v ekonomike alebo hospodárska kríza môže negatívne ovplyvniť záujem o logistické služby. Vysoká miera inflácie môže mať vplyv na náklady a účinnosť logistických operácií.

Zmeny v demografii, ako napríklad proces starnutia obyvateľstva, môžu mať za následok redukciiu pracovnej sily. Transformácie spotrebiteľských tendencií, ako napríklad narastajúci požiadavky na rýchlu alebo prispôsobenú distribúciu, by mohli predstavovať výzvy pre logistické firmy.

Rýchly rozvoj technológií môže znamenať, že pre logistické spoločnosti je nevyhnutné pravidelne investovať do nových technológií a inovácií, aby udržali svoju konkurencieschopnosť. Zvlášť kybernetická bezpečnosť je významnou hrozbou, keďže logistické spoločnosti sa stávajú čoraz viac digitálnymi a závislými na technológiách.

5.2 Porterova analýza piatich síl

5.2.1 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Príchod potenciálnych konkurentov na trh logistiky v Zlínskom kraji by mohol predstavovať pre existujúce podniky riziká a náročné úlohy. Niektoré z týchto rizík môžu byť napr. konkurencia vo vysokom rozsahu, náklady na vstup, nižšie ceny, nedostatok kapacít, predajný tlak a podobne.

Príchod nových účastníkov môže viesť k zvýšenej konkurencii na trhu, čo by mohlo mať za následok zníženie ziskovosti a počtu zákazníkov existujúcich spoločností. Nové firmy môžu vstúpiť na trh s nižšími nákladmi na vstup. Nižšie náklady by mohli dosiahnuť prostredníctvom technologických inovácií, subkontraktovaním a outsourcingom alebo využitím digitálnych platforiem. To by mohlo viesť k cenovej vojne a k zníženiu cien. Mohlo by to mať negatívny dopad na ziskovosť existujúcich spoločností. Potencionálni konkurenti môžu ponúkať nižšiu kvalitu služieb alebo produktov, čo by mohlo viesť k negatívnemu vplyvu na trhu a zákaznícka základňa by sa mohla presunúť k novým účastníkom. V poslednej dobe sa vyskytujú výrazné ťažkosti s kapacitami v oblasti dopravy, najmä s kapacitou nákladných vozidiel. Táto situácia by mohla mať nepriaznivý dosah na nové spoločnosti, ktorí by mohli čeliť problémom získania dostatočných kapacít pre svoje služby. Taktiež nové podniky by mohli na trh vstúpiť s agresívnymi predajnými stratégiami, ktoré by mohli poškodiť existujúce spoločnosti a ich zákaznícke základy.

5.2.2 Konkurencia v odvetví

Na území Zlínskeho kraje je mnoho podnikov, ktoré sa zaoberajú logistikou ako napríklad Joppa Logistics, BC Logistics, MARSHAL LOGISTIC, Vizocargo, FreshLine a mnoho ďalších a sú v konkurenčnej pozícii. V tejto oblasti je silná konkurencia a firmy sa snažia zabezpečiť si zákazníkov poskytovaním kvalitných a efektívnych logistických služieb. Niekoľko významných konkurentov v tejto oblasti sú veľké firmy, ktoré majú významné zastúpenie nielen na lokálnom trhu, ale aj na úrovni celej krajiny a zahraničia. Tieto organizácie často poskytujú rozsiahly sortiment logistických služieb, ktoré zahŕňujú prepravu, uskladnenie, distribúciu a plánovanie zásob. Okrem týchto dominantných hráčov na trhu existuje množstvo menších a stredných spoločností, ktoré sa špecializujú na poskytovanie logistických služieb, ako napríklad balenie, doručovanie a prepravu balíkov a zásielok ako napríklad WE|DO, DPD, Geis, GLS a podobne. Tieto firmy často poskytujú individuálne riešenia pre malé a stredné podniky.

Súvisiac s konkurenciou v logistike, je dôležité spomenúť aj nových hráčov, ktorí vstupujú na trh s modernými technológiami a riešeniami. Konkrétne ide o organizácie, ktoré sa zameriavajú na automatizáciu logistických procesov a využitie umelej inteligencie na plánovanie a riadenie logistiky. Tieto nové technológie môžu zvýšiť efektivitu a znižovať náklady, čo predstavuje výzvu pre konkurenciu.

Všeobecne platí, že konkurencia v logistickom odvetví na území Zlínskeho kraja je vysoko intenzívna a podniky musia neustále pracovať na zlepšovaní svojich služieb a uvádzať nové inovatívne riešenia, aby si zachovali svojich súčasných zákazníkov a zároveň získali nových.

5.2.3 Sila zákazníkov

Jednou z hlavných konkurenčných výhod je sila klientov. Ak má logistická firma nedostačujúci počet zákazníkov alebo sú odberatelia kľúčoví pre jej ziskovosť, môže čeliť vysokému riziku straty odberateľov a tým pádom aj ziskov.

Pre logistickú spoločnosť je dôležité poznať svojich klientov a aký vplyv majú na jej prevádzku. Odberatelia môžu byť firemní zákazníci, ktorí využívajú logistické služby, ale aj koneční zákazníci, ktorí nakupujú produkty, ktoré sú sprostredkované logistickými službami, ako napríklad online obchody. Pokiaľ sú klienti pre spoločnosť kľúčoví a môžu ovplyvniť jej ceny, kvalitu a iné faktory, majú veľkú silu. Ak má logistická spoločnosť len niekoľko veľkých odberateľov, ktorí tvoria väčšinu jej príjmu, môže to viesť k závislosti na zákazníkoch a riziku straty, ak by títo klienti prešli k inému konkurentovi. Pokiaľ sú odberatelia spokojní so službami, budú sa k spoločnosti vracieť a odporúčať ju aj iným ľuďom, čo môže byť pre spoločnosť výhodné, pretože si môže udržať a zvyšovať svoj podiel na trhu.

Spoločnosť zameraná na logistiku garantuje kvalitu poskytovaných služieb, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov (nízka cena, flexibilný a individuálny prístup, jednoduchá komunikácia) a budú v súlade s ich očakávaniami. Je dôležité, aby si udržiavala dobré vzťahy so svojimi zákazníkmi a bola ochotná prispôbiť sa ich potrebám. Preto je kľúčové, aby neustále monitorovala svojich zákazníkov a zabezpečila si ich vernosť. Toho je možné dosiahnuť poskytovaním kvalitných služieb, rýchlej a spoľahlivej prepravy, konkurencieschopnej ceny a individuálneho prístupu k potrebám zákazníkov.

Tiež by mal zainvestovať do marketingových činností a zdokonaľovať svoje služby na základe spätnej väzby od zákazníkov. Ak bude logistická spoločnosť schopná udržať si odberateľov, bude to mať pozitívny dosah na jej pozíciu na trhu a ziskovosť.

5.2.4 Sila dodávateľov

Medzi dodávateľmi existuje súlad ohľadom miery vplyvu a kontroly, ktorú majú nad podnikom a jeho schopnosťou získavať si kvalitné suroviny, materiály a ďalšie potrebné zdroje za primerané ceny.

V oblasti logistiky na území Zlínskeho kraja existuje niekoľko dominantných poskytovateľov (DHL, GLS, Metrans Moravia, Bioveta, Nestlé Česko, Fatra a.s., Vasky, ŽPSV (Závody přesného strojírenství), Hamé, ANAFRA, Valcon systems), ktorí zabezpečujú suroviny a poskytujú služby pre logistické spoločnosti. Títo poskytovatelia môžu byť majiteľmi skladových priestorov, prepravcami, výrobnými podnikmi alebo poskytovateľmi IT riešení pre sledovanie a správu zásielok. Pre úspešné fungovanie logistického podniku je kľúčové mať kvalitných poskytovateľov, ktorí zabezpečia potrebné služby a suroviny za konkurenčné ceny. Ak majú poskytovatelia významný vplyv na podnik, hovoríme o sile dodávateľov. Ak má logistický podnik obmedzený počet poskytovateľov, ktorí môžu zabezpečiť potrebné suroviny alebo zdroje, alebo ak poskytovatelia majú silnú pozíciu a môžu ovplyvňovať ceny alebo kvalitu tovaru, môže to viesť k zvyšovaniu nákladov a zhoršovaniu ziskovosti podniku.

V závislosti od konkrétnej situácie logistickej spoločnosti na území Zlínskeho kraja môže byť sila dodávateľov odlišná. V akejkolvek situácii by sa mala logistická spoločnosť snažiť nájsť spôsoby (platenie faktúr včas, tolerantnosť, navštívenie dodávateľov, pravidelná komunikácia) zlepšenie vzťahov s dodávateľmi a získať konkurenčné ceny a výhody. Taktiež by mala hľadať alternatívnych dodávateľov s cieľom minimalizovať svoju závislosť na jednom alebo viacerých súčasných dodávateľoch.

5.2.5 Hrozba substitúcií

Pred vstupom do oblasti logistiky na území Zlínskeho kraja je potrebné mať vysoké kapitálové (investičné, počiatočné) náklady, keďže ide o nákladnú a technologicky náročnú oblasť. Okrem toho, existujú aj prekážky vstupu, ako napríklad bezpečnostné predpisy, ktoré zvyšujú náklady na vstup do trhu. Avšak, nové technológie a nové spôsoby prepravy môžu viesť k novým príležitostiam v oblasti logistiky.

V Zlínskom kraji existuje niekoľko alternatív pre dopravu tovarov. Ak si zákazníci vyberú inú formu dopravy, logistická spoločnosť môže stratiť zákazníkov a tržby. Preto je dôležité, aby logistická spoločnosť poskytovala kvalitné a účinné služby, ktoré sú konkurencieschopné v porovnaní s ostatnými možnosťami prepravy.

6 VÝSTUPY ANALÝZY RELEVANTNÉHO TRHU

Na základe preskúmania logistického trhu v Zlínskom kraji a možností, ktoré vyplynuli na základe PEST analýzy a Porterovej analýzy piatich síl, je možné založiť viacero podnikov zameraných na oblasť logistiky a príbuzných oblastí. Niektoré z nich môžu zahŕňať:

Variabilné skladovanie a skladovanie s dodávkou – podnikanie v oblasti skladovania a skladovania s dodávkou môže byť využívané odberateľmi, ktorí potrebujú flexibilné priestory na skladovanie svojich výrobkov, individuálny prístup a následnú distribúciu do rôznych miest.

Poskytovanie služieb skladovania chladiacich zásob – poskytovanie skladovacích služieb pre chladiace zásoby môže byť využívané zákazníkmi, ktorí potrebujú skladovacie priestory pre svoje potraviny alebo iné výrobky, ktoré vyžadujú špeciálne podmienky.

Poskytovanie služieb balenia a označovania – realizovať podnikanie v oblasti služieb balenia a označovania môže byť využívané zákazníkmi, ktorí potrebujú zabezpečiť správne zabalenie a označovanie svojich produktov.

Logistické služby pre farmaceutický priemysel – prevádzkovanie v oblasti služieb logistiky pre farmaceutický priemysel môže zahŕňať riadenie prepravy a distribúcie liekov a zabezpečenie dodržiavania prísnych regulačných požiadaviek.

Služby logistiky tretích strán – podnikanie v oblasti služieb logistiky tretích strán môže zahŕňať rozličné služby, ako napríklad plánovanie a riadenie dodávok, monitorovanie a riadenie zásob v skladoch alebo riadenie nákladov.

Správa a optimalizácia dopravných tokov – Podnikanie v oblasti správy a optimalizácie dopravných tokov môže zahŕňať plánovanie trás, riadenie nákladov a sledovanie dodávok.

Poskytovanie IT pre logistiku – podnikanie v oblasti informačných technológií pre logistiku zahŕňa poskytovanie softvérových aplikácií pre manažment dodávok, skladových zásob a riadenie nákladov.

Služby logistického poradenstva a konzultácie – podnikanie v oblasti služieb logistického poradenstva a konzultácie môže zahŕňať poskytovanie poradenstva a pomoci pri optimalizácii logistických procesov a nákladov.

7 KONCEPT PODNIKANIA

Na základe výstupov analýzy trhu bol vybraný logistický subjekt, ktorý môže poskytovať logistické služby vo farmaceutickom priemysle. Zároveň ponúka možnosť variabilného skladovania pre malé a stredné podniky na krátkodobé alebo dlhodobé skladovanie tovaru.

7.1 Profil zakladanej spoločnosti

Názov spoločnosti:	PharmaDrive s.r.o.
Sídlo spoločnosti:	Vlaštovická 25, 686 01 Uherské Hradiště
Právna forma podnikania:	Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.)
Predmet podnikania spoločnosti:	Veľkoobchod a maloobchod Vedenie účtovníctva Skladovanie, balenie tovaru, manipulácia s nákladom a technické činnosti v doprave Kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj Poskytovanie skladových služieb Špedičná činnosť Cestná motorová doprava nákladná Cestná motorová doprava osobná Zasielateľstvo Správa a údržba nehnuteľností Výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona Distribúcia liečiv a PZP Prevádzka lekárne na základe rozhodnutia o udelení oprávnenia k poskytovaniu zdravotných služieb
Predpokladaný počet zamestnancov:	10 až 19 zamestnancov

7.1.1 Popis spoločnosti

Spoločnosť PharmaDrive s.r.o. je zakladaná s dôrazom na potreby zákazníkov, ktoré sú na území Zlínskeho kraja každým rokom náročnejšie. Spoločnosť kladie vysoký dôraz na udržateľnosť a ekologické riešenia,

Logistický subjekt PharmaDrive s.r.o. sa zaoberá uskladňovaním a prepravou farmaceutických produktov a ponúka flexibilné skladovacie priestory, predstavuje modernú a spoľahlivú spoločnosť, ktorá sa zameriava na dodávanie najvyššej kvality služieb svojim zákazníkom vo farmaceutickom priemysle. Táto spoločnosť disponuje prvotriednymi uskladňovacími priestormi, ktoré sú vybavené najmodernejšími technológiami a systémami pre uskladnenie farmaceutických produktov. PharmaDrive kladie vysoký dôraz na udržateľnosť a ekologické riešenia.

Odberatelia podniku môžu využívať rôzne rozmery skladovacích priestorov, ktoré sú prispôbené ich individuálnym potrebám a požiadavkám. Týmto spôsobom môžu klienti využívať presne taký priestor, aký potrebujú, a nemusia platiť za nevyužitý priestor. Takéto riešenie im poskytuje variabilitu a efektivitu, ktorá pomáha optimalizovať náklady na skladovanie a zvyšovať produktivitu.

PharmaDrive má k dispozícii aj rozsiahly sortiment doplnkových služieb, ktoré pomáhajú zákazníkom zlepšiť efektivitu ich logistických operácií. Medzi tieto služby patria napríklad monitorovanie zásielok, riadenie zásob, preprava a distribúcia farmaceutických produktov a poskytovanie služieb pre zákazníkov.

Celkovo je táto logistická firma vynikajúcim partnerom pre spoločnosti pôsobiace v oblasti farmaceutického priemyslu. Vďaka svojim špičkovým skladovacím priestorom, flexibilným skladovacím plochám a spoľahlivým logistickým službám dokáže zabezpečiť bezpečnú a efektívnu prepravu a skladovanie farmaceutických produktov, čím prispieva k zlepšeniu výkonu a konkurencieschopnosti zákazníkov vo farmaceutickom priemysle. Firma sa snaží neustále monitorovať a reagovať na potreby svojich zákazníkov, aby im poskytovala presne také logistické riešenia, aké potrebujú, a aby zabezpečila ich spokojnosť a vernosť.

7.1.2 Cieľ spoločnosti

Cieľom logistického podniku PharmaDrive je sústavné optimalizovanie a zdokonaľovanie logistických postupov s cieľom dosiahnuť lepšiu efektivitu a výkonnosť a zabezpečiť maxi-

málnu spokojnosť zákazníkov. Víziou spoločnosti je stať sa najspoľahlivejším a naj dôveryhodnejším partnerom pre farmaceutický priemysel, ktorý bude garantovať najvyššiu kvalitu služieb a bude sa flexibilne prispôsobovať potrebám zákazníkov. Neustále zlepšovanie svojej konkurencieschopnosti na trhu logistických služieb, získavanie nových klientov a poskytovanie originálnych riešení. Expanzia pôsobnosti na nové trhy a získanie nových príležitostí pomáha zvýšiť ziskovosť podniku a zlepšiť jeho celkovú efektívnosť.

7.1.3 Vízia spoločnosti

Vízie spoločnosti PharmaDrive sú dosiahnuť pozíciu lídra v logistickom odvetví, byť synonymom pre excelentnú logistiku a skladovanie, spolupracovať so zákazníkmi na vytváraní najlepších riešení, inovatívne využívať najnovšie technológie a systémy a byť udržateľnou a zodpovednou spoločnosťou.

7.2 Podnikateľský model Lean Canvas

Problém a riešenie

Pre zákazníkov môže byť problémom časová náročnosť popri pracovnom živote, ktorá vyžaduje zabezpečenie vyzdvihnutia liekov na predpis alebo voľnopredajných liekov. Rovnako existuje určitá skupina obyvateľov, ktorá je imobilná alebo menej pohyblivá z dôvodu zdravotných ťažkostí a má problém dostať sa k potrebným liekom. Jedným z možných riešení je objednanie potrebných farmaceutických výrobkov prostredníctvom online objednávania alebo telefonicky a vlastná prepravná služba podniku, zabezpečí doručenie potrebných liekov priamo domov. Jednoduchým riešením nie je potrebné vyčkávať v rade u konkurencie.

Problémom môže byť aj neustále hľadanie parkovacieho miesta, pretože väčšina lekární sa nachádza pri obchodných prevádzkach alebo v centrách miest, pri zdravotných strediskách, kde je možné sa dostať len peši. Riešením je originálny Drive thru koncept pre vyzdvihnutie liekov priamo z automobilu, ktorý je zahrnutý v "klikni a vyzdvihni" službe prostredníctvom online objednávky alebo telefonicky.

Malé a stredné firmy môžu čeliť problému nedostatočných skladových priestorov alebo vysokým nákladom na prenájom skladu, ktorý nevyužijú celý. Riešením môže byť variabilné skladovanie tovaru s možnosťou kontrolovaného skladovania v teplote, sezónneho alebo dočasného skladovania a platba za prenájom len za skutočne využitý priestor skladu.

Existujúce alternatívy

Možnými alternatívami na riešenie už spomenutých problémov sú navštívenie lekárne alebo využitie možnosti "klikni a vyzdvihni" priamo v predajni.

Pre malé a stredné podniky môže byť existujúcou možnosťou vlastniť skladové priestory alebo využívať skladovacie plochy u konkurencie.

Indikátory

Indikátory predaja sú významné ukazovatele, ktoré slúžia na sledovanie výkonnosti a úspešnosti obchodných činností spoločností. Tieto ukazovatele poskytujú podstatné informácie o tom, ako úspešne spoločnosť predáva svoje výrobky a napomáhajú identifikovať oblasti, kde je možné dosiahnuť zlepšenia. Spoločnosť PharmaDrive využíva indikátory ako celkový tržobný príjem, počet predaných kusov, konverznú mieru (skutočný kupujúci na web stránke), priemernú hodnotu objednávky a počet opakovaných nákupov.

Unikátna ponuka

Logistický subjekt PharmaDrive si udržuje svoju jedinečnú hodnotu, ktorou je špecializácia na farmaceutický priemysel v oblasti skladovania a dopravy, čím sa zaručuje najvyššia kvalita a spoľahlivosť prepravy a uskladnenia týchto produktov. Na skladovanie a prepravu využíva špeciálne vybavenie a technológie, ktoré zabezpečujú presne stanovené teplotné podmienky. Monitorovanie teploty sa vykonáva v reálnom čase pomocou moderných senzorov a internetom vecí (IoT).

Podnik má výhradné zastúpenie pre originálny koncept Drive thru lekárne, ktorý sa v okolitých krajinách vyskytuje len vzácné a je prvým svojho druhu na území Českej republiky. Koncept je inšpirovaný Spojenými štátmi, kde sú drive-thrug súčasťou každodenného života obyvateľov. Úplne novým konceptom je doprava farmaceutického tovaru, či už na predpis alebo voľnopredajného tovaru priamo domov. Revolučným nápadom je preprava liekov na lekárske predpis priamo do domovov pacientov.

Logistický podnik disponuje bezpečnostnými opatreniami a protokolmi, ktoré zaručujú ochranu farmaceutických výrobkov pred krádežou, poškodením, falšovaním alebo neoprávneným prístupom. Táto ochrana sa dosahuje identifikáciou na základe biometrických údajov a využitím technológie blockchain.

Skladové priestory sú špeciálne navrhnuté na minimalizovanie emisií, ako aj na minimalizovanie vplyvu na životné prostredie. Spoločnosť disponuje elektromobilmi a hybridnými vozidlami na prepravu zásielok aby minimalizovali dopad na životné prostredie.

Pre verných zákazníkov ponúka spoločnosť vernostný program a pre každého zákazníka, ktorý navštívi Drive thru na elektrickom alebo hybridnom vozidle 5% zľavu na všetok ponúkaný sortiment.

Podnik má schopnosť prispôbiť sa rozličným požiadavkám zákazníkov týkajúcim sa skladovania a dopravy, vrátane dlhodobého a krátkodobého skladovania, doručovania v určených termínoch alebo na určené miesta.

Analógia

(zrozumiteľný opis)

Logistický podnik sa zaoberá skladovaním a dopravou farmaceutických výrobkov priamo domov a zároveň využíva koncept drive thru pre výdaj liekov. Poskytuje možnosť prenájmu flexibilných skladových priestorov pre malé a stredné podniky.

Neférová výhoda

Neférovou výhodou spoločnosti oproti konkurencii je možnosť variabilného skladovania tovaru na území Zlínskeho kraja a využívanie prepravnej spoločnosti pre distribúciu farmaceutických produktov.

Cesty k zákazníkom

Podnik PharmaDrive používa rozličné metódy komunikácie a reklamy s klientmi. Marketingovou stratégiou spoločnosti sú sociálne médiá, cielená reklama a ponuka doručenia farmaceutických produktov u poskytovateľa zdravotnej starostlivosti.

Segmenty obyvateľstva

Poskytované služby spoločnosti sú vhodné pre každú skupinu obyvateľstva. Rodiny s deťmi určite ocenia pohodlnú a rýchlo zvládnuteľnú službu Drive thru. Zákazníci s nadštandardným príjmom, môžu mať vyššie požiadavky na úroveň služieb a sú ochotní platiť viac za rýchlejšie a spoľahlivejšie doručenie a distribúciu zásielok.

Zamestnanci zdravotníckych inštitúcií, môžu vyžadovať vysokú úroveň rýchlosti a spoľahlivosti pri preprave a distribúcii zásielok.

Starnutie populácie vyplýva z demografických údajov o obyvateľoch Zlínskeho kraja, čo znamená zvýšený dopyt o farmaceutické výrobky z dôvodu zdravotných problémov obyvateľov. Pacienti a starší ľudia, ktorí potrebujú bezprostredný prístup k svojim liekom. V tomto segmente zákazníci požadujú rýchlu a jednoduchú službu, ktorá im umožní okamžité získanie svojich objednávok.

Prvé lastovičky

Mladí zákazníci predstavujú prvých inovatívnych používateľov v podniku, pretože sú otvorení inováciám a rýchlo prijímajú aktuálne trendy a technológie. Rodiny s deťmi určite ocenia pohodlnú a rýchlo zvládnuteľnú službu Drive thru. Avšak, prvými používateľmi je možné nazvať aj osoby s obmedzenou pohyblivosťou a nemajú možnosť navštíviť lekára, ako aj osoby s predpísanými liekmi na dlhodobú liečbu.

Výdaje

Výdaje logistickej spoločnosti tvoria z veľkej časti mzdy zamestnancov, marketing a prevádzkové náklady.

Príjmy

Celkové príjmy logistického podniku sa skladajú z poplatkov za skladovanie, z poplatkov za prepravu, podielu z predaja a z poplatkov za nájom skladových priestorov.

7.3 Marketingový plán

7.3.1 Segmentácia zákazníkov

Seniori, môžu uprednostňovať priamu komunikáciu a jednoduché a zrozumiteľné postupy pri využívaní Drive thru služby. Staršie osoby, tiež požadujú rýchlu a jednoduchú službu, ktorá im umožní okamžité získanie svojich objednávok.

Zamestnanci zdravotníckych inštitúcií, môžu vyžadovať vysokú úroveň rýchlosti a spoľahlivosti pri preprave a distribúcii zásielok.

Rodiny s deťmi určite ocenia pohodlnú a rýchlo zvládnuteľnú službu Drive thru.

Zákazníci s nadštandardným príjmom, môžu mať vyššie požiadavky na úroveň služieb a sú ochotní platiť viac za rýchlejšie a spoľahlivejšie doručenie a distribúciu zásielok.

Pacienti s trvalými ochoreniami, môžu uprednostniť rýchlu a spoľahlivú dopravu a distribúciu zásielok a možnosť sledovania stavu svojich objednávok online.

Osoby so zdravotným obmedzením, môžu uprednostniť Drive thru službu ako najjednoduchší a najpohodlnejší spôsob získania svojich liekov.

7.3.2 Marketingový mix

Metóda 5P

Produkt

Základné služby – doprava a distribúcia zásielok, služba Drive thru, variabilné skladovanie tovaru pre malé a stredné podniky.

Doplňkové služby – online objednávanie a platby, vysoko kvalitná zákaznícka podpora, sledovanie stavu balíka, bezkontaktné doručenie.

Cena

Stratégia cien – konkurencieschopné ceny s ohľadom na variabilné náklady a ziskovú maržu.

Cenové zľavy a promoakcie – sezónne zľavy, vernostný program, pre každého zákazníka, ktorý navštívi Drive thru na elektrickom alebo hybridnom vozidle, 5% zľavu na všetok ponúkaný sortiment.

Miesto

Distribučná sieť – rozsiahle skladovacie kapacity, možnosť výberu zásielky na Drive thru alebo jej doručenia na adresu.

Online platforma – možnosť objednania a platby cez online platformu.

Propagácia

Reklamná kampaň – propagácia služieb cez online kanály, bannerova reklama, PPC reklama a digitálne billboardy.

Ľudia

Personál – profesionálny a kvalifikovaný pracovníci, ktorí sú schopní poskytnúť prvotriedne služby a starostlivosť o zákazníkov.

Zákazníci – uspokojenie požiadaviek a preferencií klientov, kvalitná a dostupná zákaznícka podpora, príjemný a profesionálny prístup k zákazníkom.

7.4 Finančný plán

Zakladateľský rozpočet

Pri založení logistického podniku na distribúciu a prepravu farmaceutických výrobkov je kľúčové mať prehľadný a realistický finančný plán, ktorý zohľadňuje všetky náklady súvisiace s vytvorením a prevádzkou podniku. Na začiatok je potrebné zostaviť zakladateľský rozpočet (viď. Tabuľka 2), ktorý zahŕňa náklady spojené s vytvorením podniku a zabezpečením základného vybavenia. Spoločnosť PharmaDrive počíta so zriaďovacími nákladmi v celkovej výške 57 560 000 Kč. Náklady tvorí napr. nákup skladových priestorov a administratívy vo výške 20 000 000 Kč, nákup vozidiel vo výške 5 000 000 Kč, či poplatky za založenie podniku a získanie povolení pre predaj a distribúciu liečiv v hodnote 52 000 Kč.

Tabuľka 2 Zakladateľský rozpočet
(Vlastné spracovanie)

Vstupné (zriaďovacie) náklady	Hodnota v Kč
Poplatky za založenie s.r.o.	2 000
Nákup skladových priestorov a administratívy	20 000 000
Nákup vozidiel	10 000 000
Nákup softvéru, hardvéru, technológií skladovania a prepravy	15 000 000
Nákup zariadenia a nábytku	1 000 000
Získanie povolení pre predaj a distribúciu liečiv	50 000
Marketingové náklady	2 000 000
Nákup tovaru	13 000 000
Celkové vstupné náklady:	57 560 000

Zahajovacia rozvaha

Zahajovacia rozvaha (viď. Tabuľka 3) spoločnosti PharmaDrive predstavuje aktíva spoločnosti na ľavej strane a pasíva spoločnosti na pravej strane. Spoločnosť vlastní na strane pasív dlhodobý hmotný majetok v hodnote 30 000 000 Kč, ktorý sa skladá z vozového parku a administratívnych a skladových priestorov. Nehmotný majetok hardvéru a softvéru, technológií skladovania a prepravy činí 15 000 000 Kč. Krátkodobý majetok tvoria zásoby vo výške 13 000 000 Kč.

Na pravej strane zahajovacej rozvahy sa uvádza vlastný kapitál spoločnosti v hodnote 38 000 000 Kč, ktorý predstavuje vklad zakladateľov do kapitálu spoločnosti a cudzie zdroje v podobe bankového úveru vo výške 20 000 000 Kč.

Tabuľka 3 Zahajovacia rozvaha podniku
(Vlastné spracovanie)

Aktíva		Pasíva	
Dlhodobý majetok		Vlastné zdroje	
Hmotný majetok	30 000 000	Základný kapitál	38 000 000
Nehmotný majetok	15 000 000		
Krátkodobý majetok		Cudzíe zdroje	
Zásoby	13 000 000	Bankové úvery	20 000 000
Celkové aktíva:	58 000 000	Celkové pasíva:	58 000 000

Očakávaný dopyt

Očakávaný mesačný dopyt je odhadovaný počet objednávok za mesiac a ich priemerná hodnota. Môže byť ovplyvnený rôznymi faktormi, ako sú sezónne zmeny, konkurencia a podobne. Podnik sa špecializuje na distribúciu rôznych typov liekov. Spoločnosť má k dispozícii päť rôznych produktov a očakáva sa, že mesačný dopyt bude činiť 44 900 balení (viď. Tabuľka 4). Očakávaný mesačný počet zásielok dosiahne 15 000 ks. Spoločnosť berie ohľad na sezónnosť predávaných produktov.

Tabuľka 4 Očakávaný mesačný dopyt (preprava zásielok)
(Vlastné spracovanie)

Produkt/faktor	Priemerná spotreba/mesiac (balenie)	Očakávaná spotreba/mesiac (balenie)
Liek A	6 000	7 500
Liek B	15 000	19 500
Liek C	1 000	1 300
Liek D	10 000	7 000
Liek E	8 000	9 600
Celkom:	40 000	44 900
Počet zásielok za mesiac	10 000 ks	15 000 ks

Očakávaný mesačný dopyt v prípade výdaja liekov prostredníctvom Drive thru je pri zohľadnení sezónnosti 3 700 balení za mesiac (viď Tabuľka 5). Mesačný dopyt je dôležitým faktorom pri plánovaní nákupu farmaceutických produktov od výrobcov a ich skladovania. Taktiež napomáha pri plánovaní a riadení logistických operácií, ako je napríklad plánovanie trás prepravy liekov a zabezpečenie dostatočného počtu prepravných prostriedkov.

Tabuľka 5 Očakávaný mesačný dopyt (Drive thru)
(Vlastné spracovanie)

Produkt	Priemerná spotreba/mesiac (balenie)	Očakávaná spotreba/mesiac (balenie)
Liek A	400	500
Liek B	700	910
Liek C	300	390
Liek D	1 000	700
Liek E	1 000	1 200
Celkom:	3 400	3 700

Tržby a náklady

Tržby z dopravy sú finančné prostriedky, ktoré podnik získava za poskytovanie dopravných služieb svojim zákazníkom. Tieto tržby sa vypočítavajú na základe množstva prepravených zásielok. Podnik PharmaDrive očakáva 15 000 ks prepravených zásielok za mesiac s predpokladanou mesačnou tržbou 18 000 000 Kč (viď. Tabuľka 6).

Náklady na dopravu sú variabilné náklady súvisiace s prepravou zásielok, ako sú náklady na palivo, mzdy vodičov, náklady na údržbu vozidiel a iné náklady spojené s prevádzkou vozového parku. Mesačné variabilné náklady podniku činia 11 250 000 Kč.

Tabuľka 6 Tržby a náklady na prepravu zásielok
(Vlastné spracovanie)

Faktor	Hodnota
Počet zásielok za mesiac (ks)	15 000
Priemerná cena za zásielku (Kč)	1 200
Celková mesačná tržba (Kč)	18 000 000
Priemerná variabilná nákladovosť za zásielku (Kč)	750
Celkové mesačné variabilné náklady (Kč)	11 250 000
Zisk pred fixnými nákladmi (Kč)	67 50 000

Tržby z poskytovania služby Drive thru predstavuje príjmy, ktoré logistická firma PharmaDrive získava za umožnenie zákazníkom okamžitého vyzdvihnutia tovaru z predbežne dohodnutého skladu na základe objednávky. Výška týchto príjmov závisí od objemu objednávok,

ktoré činia 12 400 ks za mesiac. Celková mesačná tržba má hodnotu 7 440 000 Kč (viď. Tabuľka 7).

Tabuľka 7 Tržby a náklady na Drive thru
(vlastné spracovanie)

Faktor	Hodnota
Počet výdajov balení za mesiac (ks)	12 400
Priemerná cena objednávky (Kč)	600
Celková mesačná tržba (Kč)	7 440 000
Priemerná variabilná nákladovosť na objednávku (Kč)	400
Celkové mesačné variabilné náklady (Kč)	4 960 000
Zisk pred fixnými nákladmi (Kč)	2 480 000

Tržby predstavujú celkové zisky, ktoré firma získava poskytovaním flexibilných skladovacích priestorov. Tieto zisky sa generujú z nájomného, ktoré podnik účtuje za poskytnutie skladových priestorov. Tržby sú ovplyvnené dĺžkou prenájmu skladových priestorov a veľkosťou prenajímanej plochy. Na opačnej strane, náklady sú všetky výdavky, ktoré firma používa na udržanie svojho podnikania v chode. Celkové mesačné tržby dosahujú za poskytnutie skladových priestorov 44 000 Kč a celkové mesačné variabilné náklady činia 20 000 Kč (viď. Tabuľka 8).

Tabuľka 8 Mesačné tržby a náklady na doplnkovú službu skladovania
(Vlastné spracovanie)

Faktor	Hodnota v Kč
Variabilné skladovanie 1	25 000
Variabilné skladovanie 2	19 000
Celková mesačná tržba	44 000
Celkové mesačné variabilné náklady	20 000
Zisk pred fixnými nákladmi	24 000

Hospodársky výsledok

Výsledok hospodárenia je indikátor, ktorý ukazuje, či je spoločnosť zisková alebo stratová za určité obdobie. Mesačný výsledok hospodárenia sa vypočíta ako rozdiel medzi celkovými mesačnými tržbami a celkovými mesačnými nákladmi. Celkové mesačné variabilné náklady sa sčítajú s celkovými fixnými nákladmi a tie činia 30 230 000 Kč (viď Tabuľka 9). Celkový mesačný zisk má hodnotu 5 254 000 Kč.

Tabuľka 9 Mesačný hospodársky výsledok spoločnosti
(vlastné spracovanie)

Faktor	Hodnota v Kč
Celkové mesačné tržby	25 484 000
Celkové mesačné variabilné náklady	16 230 000
Celkové fixné náklady	4 000 000
Celkový zisk alebo strata	5 254 000

Ročný výsledok hospodárenia sa vypočíta ako rozdiel medzi celkovými ročnými tržbami a celkovými ročným nákladmi za dvanásť mesiacov. Celkový hospodársky výsledok je v zelených číslach s hodnotou 63 048 000 Kč (viď. Tabuľka 10).

Tabuľka 10 Ročný hospodársky výsledok spoločnosti
(Vlastné spracovanie)

Faktor	Hodnota v Kč
Celkové ročné tržby	305 808 000
Celkové ročné variabilné náklady	194 760 000
Celkové fixné náklady	48 000 000
Celkový zisk alebo strata	63 048 000

7.4.1 Rentabilita spoločnosti

Rentabilita (ROI) spoločnosti na druhej strane vyjadruje, aká je výnosnosť spoločnosti v pomere k investovaným finančným prostriedkom. Vypočítava sa ako podiel čistého zisku k vlastnému kapitálu. Vypovedá o percentuálnom zisku, ktorý podnik vygeneruje z vlastného kapitálu. Hodnota ukazovateľa rentability spoločnosti PharmaDrive je na úrovni 66% (viď. Tabuľka 11).

Tabuľka 11 Rentabilita spoločnosti
(Vlastné spracovanie)

Faktor	Hodnota
Investovaná čiastka (Kč)	38 000 000
Hospodársky výsledok (Kč)	63 048 000
Ukazovateľ ROI	66%

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe analýzy trhu identifikovať podnikateľské príležitosti v oblasti logistiky, spracovať modelovú ukážku podnikateľského konceptu a posúdiť jeho rentabilitu.

Podnikateľský koncept bol zostavený s použitím teoretických poznatkov uvedených v teoretickej časti práce. V úvode praktickej časti bola spracovaná dôkladná analýza logistického trhu a externého prostredia. Skúmaný logistický trh využil metódu PEST analýzy trhu, čím získal poznatky o politickom, ekonomickom, sociálnom a technologickom faktore. Označil pozitívne výsledky v oblasti rastúcej podpory štátu i kraja, v podobe rôznych dotácií a programov pre zakladajúce a inovujúce spoločnosti, a taktiež rastúceho záujmu spoločnosti k udržateľnosti a ekologickým riešeniam. Za negatíva pre založenie logistického subjektu možno považovať starnutie populácie v kraji. Pre vonkajšie prostredie bola využitá Portero-va analýza piatich síl, ktorá skúmala potencionálnu konkurenciu na trhu. Z výsledkov analýzy vyplýva nízka až mizivá konkurencia v oblasti prepravnej a distribučnej logistickej spoločnosti pre farmaceutický priemysel.

Na základe výstupov analýzy boli navrhnuté možnosti podnikania v odvetví logistiky a príbuzných oblastí a identifikované riziká spojené so vstupom na trh. Jeden z výhodných faktorov je možnosť použitia moderných technológií a zameranie sa na poskytovanie flexibilných skladových priestorov, čo môže byť žiadúcou a prospešnou službou pre mnohé malé a stredné podniky a preprava i distribúcia pre farmaceutický priemysel.

V nasledujúcich riadkoch praktickej časti bol spracovaný koncept podnikania vybranej logistickej spoločnosti, vrátane profilu zakladenej spoločnosti, cieľov a vízie. Marketingový plán popisoval segmenty obyvateľstva naviazané na zostavený podnikateľský model Lean Canvas. Avšak zároveň využil metódu 5P pre organizáciu dosiahnutia cieľov v oblasti marketingu a zlepšenie spokojnosti zákazníkov. Finančný plán zostavil výsledok hospodárenia a zakladateľský rozpočet so vstupnými nákladmi v hodnote 57 560 000Kč. Návratnosť investície činí hodnotu 66%.

Na záver možno konštatovať, že navrhnutá podnikateľská koncepcia pre založenie logistického subjektu na území Zlínskeho kraja má potenciál priniesť úspech, ak budú vhodne uplatnené moderné technológie a marketingové stratégie. Výsledky finančného plánu ukazujú, že má potenciál byť zisková a rentabilná. Výsledky analýzy potvrdzujú, že založenie logistického podniku v Zlínskom kraji je reálne možné.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Odborná literatura:

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies. 7th edition*. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-84-0.

BRYCHTOVÁ, Lucie, 2019. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas* [online]. California: Medium [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. Ostrava: Pro Fakultu logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis. ISBN 978-80-7329-380-2.

ČERNAJ, Tomáš, 2023. *Podnikatelský plán* [online]. Košice: Falcon Air, 2023 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnikatelsky-plan/#comments>

DUPAL, Andrej, 2018. *Logistika*. Bratislava: Sprint 2. ISBN 978-80-89-710-44-7.

ČSÚ, 2021. *Města Zlínského kraje - demografický vývoj*. Český statistický úřad [online]. Zlín: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/mesta-zlinskeho-kraje-demograficky-vyvoj>

ČSÚ, 2023a. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 3. 2023*. Český statistický úřad [online]. Zlín: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-3-2023>

ČSÚ, 2023b. *Čtvrtletní národní účty* [online]. Zlín: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_kvart?mylang=CZ&co=Q_HDP_ZAM

ECKHARDTOVÁ, Jana, 2022. *Marketingový mix: kdo se postará o vaše 4P?*. Malá marketingová s.r.o. [online]. Brno: Ing. Jana Eckhardtová [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-4p/>

FIRICKÝ, Matej a Zuzana MALACKÁ, 2014. *Európska spoločnosť na Slovensku a v Čechách – pozitíva a negatíva* [online]. Bratislava: EPRAVO Group, 2014 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.epravo.sk/top/clanky/europska-spolocnost-na-slovensku-a-v-cechach-pozitiva-a-negativa-1759.html>

GHIANI, Gianpaolo, Gilbert LAPORTE a Roberto MUSMANNO, 2013. *Introduction to Logistics Systems Management. Second Edition*. United Kingdom: John Wiley. ISBN 978-1-119-94338-9.

GOLPÎRA, Hêriş, Syed ABDUL REHMAN KHAN a Sina SAFAEIPOUR, 2021. *A review of logistics Internet-of-Things: Current trends and scope for future research*. *Journal of Industrial Information Integration* [online]. 2021(22), 8-13 [cit. 2023-04-02]. ISSN 2452-414. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452414X20300698>

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-807-0809-525.

HEJNÁ, Veronika, 2021. *Akciovky po novele: Statutární ředitelé zmizeli z rejstříku, nově firmy řídí správní rada* [online]. Holešovice: CZECH NEWS CENTER, a. s., 2021 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/akciovky-po-novele-statutarni-reditele-zmizeli-z-rejstriku-nove-firmy-ridi-spravni-rada-1377327>

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2023-04-04]. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-podnikani-a-podnikatelsky-proces-7788/>

JAIN, Anjali a Deepak KUMAR SHARMA, 2020. *An Industrial IoT Approach for Pharmaceutical Industry Growth: Chapter 3 - Transforming pharma logistics with the Internet of things* [online]. Volume 2. Cambridge: Academic Press, 55-85 [cit. 2023-04-20]. ISBN 9780128213261. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128213261000036?via%3Dihub>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management* [online]. [14. vyd.]. Praha: Grada [cit. 2023-04-16]. ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-management-741/>

KRIVÁŇ, Jan, 2021. *Jak vypracovat kvalitní finanční plán pro vlastní podnikání krok za krokem*. In: iDoklad [online]. Brno: Seyfor [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/vzor-jak-vypracovat-kvalitni-financi-plan-pro-vlastni-podnikani-krok-za-krokem>

MAREK, Martin a Dodo GROUP, 2023. *Trendy v logistice jsou formovány daty. Díky chytrému plánování bude doručení čím dál rychlejší, přesnější a udržitelnější*. SYSTÉMY LOGISTIKY [online]. Skupina ATOZ Logistics, 2023 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2023/01/05/trendy-v-logistice-jsou-formovany-daty-diky-chytremu-planovani-bude-doruceni-cim-dal-rychlejsi-presnejsi-a-udrzitelnejsi/>

MCKEEVER, Mike, 2018. *How to write a business plan* [online]. 14th edition. Berkeley, California : Nolo [cit. 2023-04-01]. ISBN 9781413325461. Dostupné z: <https://web.s.eb-scohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE4NDAYmJvfx0FO0?sid=0bfdaf4b-de19-49d0-870d-64f89a8c5794@redis&vid=6&format=EB&rid=1>

ONDŘEJ, Jan, 2019. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)* [online]. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer [cit. 2023-04-01]. Právo prakticky. ISBN 978-80-7598-337-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-1269272/>

SLÁVIK, Štefan et al., 2014. *PODNIKATELSKÉ MODELÝ* [online]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM [cit. 2023-04-17]. ISBN 978-80-275-3986-9. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Juraj-Misun-2/publication/335021733_Podnikatelske_modely_Business_Models/links/5fc4ed6c458515b7978a8810/Podnikatelske-modely-Business-Models.pdf

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2023-03-11]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

SOLÍKOVÁ, Veronika et al., 2014. *Čo je to Európska spoločnosť (societas europaea) a kto by mal zvažovať túto právnu formu podnikania?* © Podnikajte.sk [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, 2014 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/ine-obchodne-spolocnosti-a-druzstvo/europska-spolocnost>

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

SOUČEK, Martin, 2019. *Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence* [online]. Bratislava: Lead Media, 2019 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4002-748.

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

TICHÝ, Jaromír, 2021. *Logistické systémy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Educopress. ISBN 978-80-7408-225-2.

YOUR EUROPE, 2022. *Založenie európskej spoločnosti (SE)* [online]. Belgicko: Európska komisia [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_sk.htm

Právne normy:

ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 7. června 2006: Zákon zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Vláda, ročník 2006, částka 84, číslo 262. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2013. Zákon č. 304 ze dne 30. září 2013: Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Vláda, ročník 2013, částka 116, číslo 303-304. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 1991. Zákon č. 455 ze dne 15. listopadu 1991: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Vláda, ročník 1991, částka 87, číslo 455. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89 ze dne 22. března 2012: Zákon občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Vláda, ročník 2012, částka 33, číslo 89. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90 ze dne 22. března 2012: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Vláda, ročník 2012, částka 34, číslo 90. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

3PL	Third Party Logistics
4P	Product, Price, Place, Promotion
5P	Product, Price, Place, Promotion, People
AR	Augmented Reality
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
ČSU	Český statistický úřad
EÚ	Európska Únia
GPS	Global Positioning System
GSM	Groupe Spécial Mobile
HDP	Hrubý domácí produkt
IoT	Internet of Things
NOZ	Nový občanský zákoník
PZP	Poistenie profesijnej zodpovednosti
RFID	Radio-Frequency Identification
ROE	Return on Equity
ROI	Return On Investment
SE	Societas Europea
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
ZK	Zlínsky kraj
ŽZ	Živnostenský zákon

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Základná schéma finančného plánu (Poborský, 2020)	21
Obrázok 2 Vzor podnikateľského modelu (Svobodová a Andera, 2017).....	23
Obrázok 3 Uchádzači o zamestnanie v Zlínskom kraji podľa vekových skupín (ČSÚ, 2023a)	35
Obrázok 4 Podiel nezamestnaných v Zlínskom kraji a jeho okresoch (ČSÚ, 2023a)	36
Obrázok 5 Počet obyvateľov v mestách a ich podiel na celkovom počte obyvateľov v ZK (ČSÚ, 2021a).	39

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Vývoj HDP v Zlínskom kraji	37
Tabuľka 2 Zakladateľský rozpočet	54
Tabuľka 3 Zahajovacia rozvaha podniku.....	55
Tabuľka 4 Očakávaný mesačný dopyt (preprava zásielok)	55
Tabuľka 5 Očakávaný mesačný dopyt (Drive thru).....	56
Tabuľka 6 Tržby a náklady na prepravu zásielok.....	56
Tabuľka 7 Tržby a náklady na Drive thru.....	57
Tabuľka 8 Mesačné tržby a náklady na doplnkovú službu skladovania.....	57
Tabuľka 9 Mesačný hospodársky výsledok spoločnosti.....	58
Tabuľka 10 Ročný hospodársky výsledok spoločnosti	58
Tabuľka 11 Rentabilita spoločnosti	58

