

Tvorba business modelu nového fotoateliéru

Bc. Alexandra Hubáčková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Alexandra Hubáčková
Osobní číslo:	M21566
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Tvorba business modelu nového fotoateliéru

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání a tvorby business modelů.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu podnikatelského prostředí ve zvoleném odvětví a zhodnotte současnou situaci na trhu.
- Navrhněte vhodný business model pro vybranou oblast podnikání.
- Zhodnotte podnikání po ekonomické stránce a analyzujte jeho rizika.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada, 2022, 272 s. ISBN 978-80-271-3356-7.
- CHERNEV, Alexander. *The Business Model: How to Develop New Products, Create Market Value and Make the Competition Irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University, 2017, 160 s. ISBN 978-1-936572-45-8.
- HAGUE, Paul N. *The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies*. London: Kogan Page, 2019, 316 s. ISBN 978-0-7494-8187-2.
- SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020, 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 21.4.2023

Jméno a příjmení: ALEXANDRA HUBÁČKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu business modelu nového fotoateliéru a je jejím hlavním cílem. Pro řešení této problematiky byl zvolen rozbor podnikatelského prostředí a kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum analyzuje zákazníka a jeho chování na trhu. Výsledky pomohly určit, jakým směrem by měla tvorba business modelu směřovat. Navrhnutý model byl následně ekonomicky vyhodnocen pomocí nákladové analýzy a byly vyhodnoceny jeho rizika. Hlavním přínosem této diplomové práce je navrhnutí business modelu a jeho zhodnocení po ekonomické stránce, která pomůže podnikateli v rozhodnutí, zdali toto podnikání uskutečnit či nikoliv.

Klíčová slova: podnikání, business model, fotografické služby, riziková analýza, nákladová analýza

ABSTRACT

The main goal of the thesis is to create a business model for a new upcoming photography studio. To address this issue, an analysis of the business environment and quantitative research was chosen. The quantitative research analyses the customer and his behaviour in the market. The results helped to determine in which direction the business model should be directed. The proposed model was then economically evaluated using financial cost analysis and its risks were evaluated. The main contribution of this thesis is the design of the business model and its economic evaluation, which will help the entrepreneur in deciding whether or not to pursue this venture.

Keywords: entrepreneurship, business model, photographic services, risk analysis, cost analysis

Tímto bych chtěla ráda poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Karlu Slintákovi, PhD. za jeho věnovaný čas a cenné rady pro vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu při mém studiu.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PODNIKÁNÍ A JEHO SMYSL.....	13
1.1 PODNIKATEL.....	13
1.1.1 Osobnost úspěšného podnikatele.....	14
1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	14
1.2.1 Podnikání fyzických osob (OSVČ).....	14
1.2.2 Podnikání právnických osob.....	15
1.2.3 OSVČ versus S. R. O.....	16
1.3 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	17
2 BUSINESS MODEL A JEHO PODSTATA.....	18
2.1 PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU.....	19
2.2 PROCES TVORBY BUSINESS MODELU.....	19
2.3 VÝZNAM BUSINESS MODELU A JEHO VYUŽITELNOST.....	20
2.4 BUSINESS MODEL VS. PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	21
3 BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS.....	22
3.1 BUSINESS MODEL CANVAS.....	22
3.2 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS.....	27
4 ANALÝZY PRO ROZBOR OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ.....	30
4.1 OKOLÍ PODNIKU.....	30
4.2 PESTLE ANALÝZA.....	30
4.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	31
4.4 SWOT ANALÝZA.....	33
5 RIZIKO, JEHO ANALÝZA A ŘÍZENÍ.....	34
5.1 DRUHY RIZIK A JEJICH ANALÝZA.....	34
5.2 ŘÍZENÍ RIZIK A JEJICH OPATŘENÍ.....	35
6 UKAZATELE PRO EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PODNIKÁNÍ.....	36
6.1 VÝNOSY, NÁKLADY A VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	36
6.2 CASH-FLOW.....	37
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
8 ROZBOR TRHU.....	40
8.1 PESTLE ANALÝZA.....	40

8.1.1	Politické faktory	40
8.1.2	Ekonomické faktory	41
8.1.3	Sociální faktory	42
8.1.4	Technologické faktory	44
8.1.5	Legislativní faktory	44
8.1.6	Ekologické faktory	46
8.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	47
8.2.1	Konkurence v oboru	47
8.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	52
8.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů	53
8.2.4	Vyjednávací síla odběratelů	54
8.2.5	Hrozba substitutů	55
9	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH PREFERENCÍ	56
9.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	56
9.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	57
9.2.1	Zájem o fotografické služby.....	58
9.2.2	Nezájem o fotografické služby.....	64
9.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	65
10	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	67
11	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	68
11.1	ZALOŽENÍ FOTOATELIÉRU	68
12	TVORBA BUSINESS MODELU.....	69
12.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	69
12.2	PROBLÉM / POTŘEBA	70
12.3	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	71
12.4	ŘEŠENÍ	72
12.5	KANÁLY	72
12.6	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	73
12.7	STRUKTURA NÁKLADŮ	74
12.8	KLÍČOVÉ METRIKY	74
12.9	NEFÉROVÁ VÝHODA	75
13	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ MODELU	76
13.1	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA	76
13.2	POČÁTEČNÍ VÝDAJE.....	76
13.3	ODHADOVANÉ CENY ZA SLUŽBY	78
13.4	ODHAD ZAKÁZEK A VÝNOSŮ	79
13.5	ODHAD NÁKLADŮ	82
13.5.1	Fixní náklady.....	82

13.5.2	Variabilní náklady	83
13.5.3	Celkové náklady	83
13.6	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	84
13.7	CASH FLOW	86
13.8	NÁVRATNOST INVESTICE	87
14	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
14.1	IDENTIFIKACE RIZIK	88
14.2	STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK	89
14.3	MĚŘENÍ A HODNOCENÍ RIZIKA	90
14.4	PŘÍPRAVA A REALIZACE OPATŘENÍ	92
15	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PROJEKTU	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Aktuálně se trh fotografických služeb rychle mění a přizpůsobuje se novým trendům a vývoji nových technologií. S nástupem digitální fotografie a větší oblibě sociálních sítí se objevila řada nových příležitostí pro fotografy a jejich služby. Nově tvořené softwarové systémy určené pro úpravu fotografií umožňují fotografům vylepšovat svoji kvalitu a úpravu fotografií, aby byli schopni lépe plnit požadavky svých klientů. Fotografové se zaměřují na focení různých oblastí jako jsou portréty jednotlivců, svatby, reklamní fotografie, ale i například fotografie krajin či architektury. Dnes je stále mnohem více lidí, kteří jsou ochotni do těchto profesionálních fotografií pro soukromé účely investovat, především do rodinných portrétů nebo fotografií novorozeňat.

Pokrokem v technologiích a výrobě, jsou dnes fotoaparáty mnohem dostupnější a cenově přijatelnější pro více lidí než kdy dřív. Existuje mnoho druhů fotoaparátů s odlišnými vlastnostmi a funkcemi a lidé si mohou vybrat takový, který bude splňovat jejich potřeby. Fotografem se tak může dnes stát kdokoli. Kvůli tomu je trh přesycený a pro klienty je tak o to těžší si vybrat profesionálního fotografa.

Cílem každého podnikání je dosažení určitého zisku. V tomto odvětví však nejde tak o to zbohatnout, ale spíše o to vytvářet činnost, která poskytovatele naplňuje jako člověka a umožňuje mu svobodně žít dle svých představ.

Tématem diplomové práce je vytvoření business modelu nového fotoateliéru, který bude poskytovat klientům kvalitní služby focení a natáčení videí. Dalším cílem je tento model ekonomicky zhodnotit po finanční stránce a zanalyzovat možná rizika, která by toto podnikání mohla ohrožovat.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou část, která se zabývá problematikou podnikání a tvorby business modelů a praktickou část. Praktická část je dále rozdělena na analytickou a projektovou část.

V analytické části se zaměřuje na rozbor podnikatelského trhu fotografických služeb pomocí hojně využívaných analýz. Nachází se zde i kvantitativní výzkum, který se snaží zanalyzovat zákazníky na tomto trhu a jejich chování. Všechny tyto získané informace pomáhají učit, jakým směrem by nové podnikání mělo směřovat.

V projektové části je hlavním cílem navržení konkrétního business modelu, jeho ekonomické zhodnocení a zjištění, zdali je podnikání životaschopné či nikoliv.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem a záměrem této diplomové práce je vytvoření business modelu nového fotoateliéru a jeho ekonomické vyhodnocení z pohledu nákladové a rizikové analýzy. Mezi dílčí cíle lze zařadit vypracování teoretických poznatků z oblasti podnikání a tvorby business modelů. Dalším cílem této práce je zanalyzovat podnikatelské prostředí a zhodnotit současnou situaci na trhu fotografických služeb v České republice.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou část a praktickou část, která je dále rozdělena na část analytickou a projektovou. Teoretická část je vypracována metodou literární rešerše, která se zabývá problematikou podnikání a tvorbou business modelů. Poskytuje podklady pro vypracování praktické části této práce. Pro její vypracování byly použity knižní i elektronické zdroje v českém, anglickém i slovenském jazyce. Psána je pomocí deskriptivní metody s použitím parafrází i přímých citací v některých případech.

Analytická část je zaměřena na rozbor podnikatelského prostředí trhu fotografických služeb. Rozbor vnějšího prostředí je vytvořen pomocí PESTLE analýzy, která zkoumá makroprostředí z hlediska politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Pro analýzu odvětví je použit Porterův model pěti sil, který zkoumá vliv stávající a potencionální konkurence na trhu, hrozbu substitutů a vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů. V rámci tohoto modelu je stávající konkurence i graficky zobrazena v hodnotové analýze. Dále je zde použit marketingový průzkum formou dotazníkového šetření, který pomáhá s analýzou zákazníků na trhu a pochopením jejich chování.

Projektová část je založena na vytvoření business modelu za pomoci metodiky Lean Canvas, kde je zamýšlené podnikání představeno v devíti stavebních kamenech tvořící tento model. Tento vytvořený model je dále ekonomicky zhodnocen po finanční stránce. Vyčísleny jsou zde počáteční výdaje, náklady, výnosy a hospodářské výsledky. Cash flow je vypočítáno přímou metodou a je zde zjištěna i doba návratnosti investice vložené do podnikání. Dále je součástí projektové části i riziková analýza. Identifikována jsou zde možná rizika ohrožující podnikání, která jsou změřena, pomocí bodového hodnocení a zanesení do matice rizik vyhodnocena a jsou zde představeny i návrhy opatření na jejich snížení. Závěr projektové části obsahuje zhodnocení zamýšleného podnikání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ A JEHO SMYSL

Oproti minulosti má dnešní doba nejpříznivější podmínky pro podnikání. Denně vzniká řada nových oborů, obchodních modelů, jedinečných produktů a služeb. V minulosti bylo fungování mezinárodně raritou pro velké společnosti, v dnešní době, zejména díky internetu, může na mezinárodní trh vstoupit i malá firma. Podnikání sice dnes přináší více možností, s tím však přináší i složitější prostředí, vyšší chybovost a tvoření mnohem tvrdší konkurence, což klade na podnikatele a jeho podnikání mnohem vyšší nároky než kdy dřív. Podnikání dnes je jiné než kdysi, podstata sice zůstala stejná, ale množství forem a možností, které podnikání dnes nabízí, mu dalo jinou kvalitu. (Klein, 2020, s. 16-17)

Lee (2023, s. 11) ve své studii říká, že na rozdíl od minulosti, kdy byla důležitost podnikání po většinu 20. století zaměřena zejména na vytváření nových pracovních míst a hospodářský růst, v 21. století se na podnikání nahlíží jinak. Dnes je účelem podnikání uspokojovat potřeby a poskytovat řešení místním i globálním výzvám, s apelem na udržitelný rozvoj.

Srpová a kol. (2020, s. 17) uvádějí dva hlavní myšlenkové přístupy, kterými lze přistupovat k podnikání. Jeden z nich chápe podnikání ve smyslu podnikatelství, kdy je cílem vytvořit něco inovativního, něco co přináší společnosti hodnotu, je nové a pro svět jedinečné. Druhý přístup chápe podnikatele jako jakoukoliv osobu, která vlastní a vede svůj podnik či živnost a není podstatné, zda-li tato osoba je inovativní nebo se snaží o růst.

Před začátkem podnikání je vhodné se seznámit s podmínkami a povinnostmi, které stanovují určité zákony a normy dle kterých se podnikatelé musí řídit. V České republice právně upravují oblast podnikání zejména tři legislativní normy a to: zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, dále zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 189)

Samotný pojem podnikání není v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník přímo definován (ani v jiném z uvedených), pouze pojem podnikatel je zde možné dohledat, jehož ustanovení nepřímo definuje i pojem podnikání, jakožto podnikatelovu činnost (Ondřej, 2022, s. 1).

1.1 Podnikatel

Základní definici podnikatele ustanovuje v dnešní době zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v § 420 odst. 1, který považuje za podnikatele toho: „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“.

Baisya (2022, s. 16) uvádí dva hlavní důvody, proč se lidé rozhodnou stát podnikateli, a tím jsou peníze, které vedou k finanční svobodě a svoboda samotná, která jim může zajistit kontrolu nad životem, prací a sebe samým.

1.1.1 Osobnost úspěšného podnikatele

Baisya (2022, s. 9-10) popisuje podnikatele jako osobu, která vidí příležitost tam, kde ostatní vidí problém. Podnikatel je přirozeně osoba ochotna riskovat a nikdy ho neúspěch od dosahování svých cílů neodradí, naopak se ze svých chyb učí. Nemusí být vzdělaný v běžném slova smyslu, mnohem důležitější je, že je znalý a vzdělaný v tom co dělá, jeho vlastní zkušenosti ho učí. Motivován zkoušet nové věci. Má dlouhodobé vize a je velmi flexibilní, v případě, že v jedné činnosti neuspěje, zkouší uspět v činnosti nové a úplně jiné.

Klein (2020, s. 17) říká, že pokud chce podnikatel v dnešní době přežít a být úspěšným, musí být především produktivní. Produktivita podnikatele je tvořena jeho rychlostí, přesností a rozměrem vytvářet novou realitu. Zvyšování produktivity však může být ovlivňováno řadou faktorů jako je čas, energie, soustředění, řemeslo, pravidla a samotná osobnost podnikatele.

Zuzaňák (2022, s. 23) dodává, že by měl mít podnikatel zároveň vlastnosti manažera, ať už pracuje sám nebo řídí firmu. Měl by umět plánovat (vytyčit si své cíle a jakým způsobem jich chce dosáhnout), organizovat své činnosti, umět vést a motivovat lidi ve svém okolí, kontrolovat, zda-li se skutečnost neodchyluje od jeho nastavených plánů a vytyčených cílů a především by se měl umět správně a pohotově rozhodovat.

1.2 Právní formy podnikání

Mezi prvním rozhodnutím, před kterým osoba vstupující do světa podnikání stojí, je volba formy jejího podnikání. Tato volba závisí na řadě rozhodujících aspektů jako je oblast podnikání, osobní schopnosti a předpoklady, dosažené vzdělání a praxe, či schopnost finančního zajištění podnikání. (Ondřej, 2022, s. 9-10) Šafrová Drášilová (2019, s. 192) uvádí další klíčová kritéria pro vhodný výběr formy podnikání, a to počet společníků, výše rizika spojené s podnikáním a výše ručení za závazky vzniklé z podnikání. Podnikat může jak fyzická, tak i právnická osoba, které jsou rozebrány v následujících třech podkapitolách.

1.2.1 Podnikání fyzických osob (OSVČ)

Fyzické osoby převážně podnikají na základě živnostenského oprávnění. Živnost je upravena v zákoně č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Šmejkal (2022, s. 9, 12) ve svém

komentáři doplňuje, že tento zákon upravuje pouze takovou podnikatelskou činnost, která splňuje znaky živnosti, které jsou ustanoveny v § 2 téhož zákonu. Ten živnost definuje jako: „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Fyzická osoba může získat živnostenské oprávnění pouze za předpokladu, že bude splňovat všeobecné podmínky, mezi které patří plná svéprávnost a bezúhonnost a dále zvláštní podmínky provozování živnosti a to odborná a jiná způsobilost, pokud to tento zákon nebo jiné zvláštní právní předpisy vyžadují (zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon).

Živnosti se obecně rozdělují na živnosti ohlašovací, ty se dále dělí na živnosti volné, vázané a řemeslné a živnosti koncesované. Ohlašovací živnost při splnění výše zmíněných podmínek (jednotlivá živnost volná, vázaná a řemeslná vyžaduje odlišné zvláštní podmínky) vzniká na základě pouhého ohlášení příslušnému orgánu (živnostenskému úřadu). V případě koncesované živnosti vzniká živnost až dnem udělení tzv. koncese. (Šmejkal, 2022, s. 80)

Výhodou podnikání pouze jedné fyzické osoby je její velmi rychlé a poměrně levné založení, možnost libovolného nakládání s vytvořeným ziskem, či jednodušší administrativa v účetnictví a daních. Nevýhodou představuje ručení za závazky celým svým majetkem. V případě neúspěšného podnikání může fyzická osoba přijít o celý svůj majetek. Podnikání fyzické osoby je neoddělitelně spojeno s podnikatelem, podnik tak není možné prodat a je komplikovanější získat investora či bankovní úvěr. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 193)

Fyzická osoba, rozhodnuta vykonávat podnikatelskou činnost má několik povinností, které musí jako řádný podnikatel zajistit. Před zahájením podnikání je potřeba získat živnostenské oprávnění, dále potřeba se registrovat k daním, zdravotnímu a důchodovému pojištění (registrace k nemocenskému pojištění je dobrovolná) a potřeba vést svoji účetní evidenci (potřeba vést účetnictví je závislá na několika aspektech jako je výše obrátu, zda-li je osoba zapsána v obchodním rejstříku, dobrovolné rozhodnutí). (Ondřej, 2022, s. 68-72)

Dle statistik Ministerstva průmyslu a obchodu bylo v ČR k 31. 12. 2022 evidováno 3 124 694 živnostenských oprávnění pro fyzické osoby (Roční přehled podnikatelů a živností, 2023).

1.2.2 Podnikání právnických osob

Podnikání právnických osob je upraveno zejména v zákoně č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. Pro pochopení forem podnikání právnických osob je potřeba

pochopit, co je myšleno právnickou osobou. Definice právnické osoby ustanovuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v § 20. Ten definuje právnickou osobu jako organizovaný útvar, jež má právní osobnost (způsobilost mít práva a povinnosti).

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích dělí právnické osoby na osobní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným a akciová společnost) a družstva. Mezi společnosti dále patří evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Dle statistik MPO bylo v ČR k 31. 12. 2022 evidováno 952 832 živnostenských oprávnění pro právnické osoby (Roční přehled podnikatelů a živností, 2023).

1.2.3 OSVČ versus S. R. O.

Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) byla rozebrána v podkapitole podnikání fyzických osob. Co se týče společnosti s ručením omezeným (s. r. o.), jedná se o nejčastěji zvolenou obchodní společnost pro podnikání v ČR. Představuje flexibilní a jednoduchou formu, která sdružuje osoby ke společnému podnikání. Může být založena jedinou osobou, za účelem jak ziskovým, tak i neziskovým. Zakládá se uzavřením společenské smlouvy (v případě založení jen jedním společníkem zakladatelskou listinou) a následným zápisem do obchodního rejstříku, čímž společnost oficiálně vznikne. Založení je velmi jednoduché, flexibilní, je zde minimální kapitálová zainteresovanost a organizační struktura společnosti není složitá. Společnost má za povinnost vytvářet základní kapitál, s nímž je spojena vkladová povinnost každého společníka minimálně 1 Kč. Každý společník ručí za závazky omezeně, velikost jejich podílů určuje jejich vklad do společnosti. S tímto podílem jsou spojena práva na správu, zisku či likvidačním zůstatku společnosti a určité povinnosti. (Černá, Štenglová & Pelikánová, 2021, s. 317-333)

Sokola a kol. (2021, s. 16-17) uvádějí několik významných rozdílů mezi OSVČ a s. r. o. mezi které patří zejména následující:

- OSVČ za závazky ručí celým svým majetkem, s. r. o. omezeně. Pro podnikání v rizikové oblasti je tak rozumnější zvolit formu s. r. o. před OSVČ;
- S. r. o. má ze zákona stanovenou povinnost vést podvojný účetnictví a zveřejňovat účetní závěrky v obchodním rejstříku. OSVČ si vystačí s jednoduchou daňovou evidencí (údaje o příjmech a výdajích);

- OSVČ může danit pomocí tzv. výdajových paušálů (výhodné pro ty, kteří nedosahují vysokých nákladů, lze však uplatnit pouze do příjmů nepřesahujících 2 miliony korun). S. r. o. má za povinnost danit dle reálného rozdílu svých výnosů a nákladů;
- OSVČ musí ze svého zisku danit 15% daň z příjmu a dále odvádět měsíční odvody na zdravotní a sociální pojištění (za určitých podmínek možnost využití tzv. paušální daně). Společnost s ručením omezeným odvádí pouze 19% daň z příjmu právnických osob a následnou 15% srážkovou daň ze zisku připadajícího každému společníkovi;
- Založení je jednodušší, rychlejší a levnější u OSVČ. Potřebný kapitál je u obou forem minimální. S. r. o. si oproti OSVČ může odečíst od daní sociální a zdravotní pojištění odváděných za zaměstnance. Převod a řízení firmy je snadnější u s. r. o., ovšem ukončení činnosti je zde náročnější.

1.3 Význam malých a středních podniků

Evropská komise v nařízení č. 651/2014 řadí pod pojem podnik každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Podnikem se tak rozumí jak obchodní společnost opakovaně vykonávající svoji hospodářskou činnost, tak osoba samostatně výdělečně činná i rodinný podnik vykonávající řemeslné či jiné činnosti.

Dle Martinovičové, Konečného & Vavřiny (2019, s. 15) podnik existuje za účelem realizování výrobků či poskytování služeb zákazníkům a uspokojování potřeb všech s vývojem podniku spojených. Za hlavní cíl podnikání uvádějí maximalizaci hodnoty podniku (majetku vlastníků).

Geršlová a kol. (2022, s. 30) zmiňují, že oproti minulosti, která se zabývala zejména výzkumem velkých podniků, je dnes trendem zaměřovat pozornost spíše na výzkum malého a středního podnikání.

Malé a střední podniky představují pro Evropskou Unii, a tím i Českou republiku, významný segment ekonomiky. Evropská Unie vynakládá nemalé finance na podporu rozvoje MSP, neboť pro ni představují důležitý prvek pro zvyšování hospodářského růstu. MSP vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, vylepšují konkurenceschopnost, snižují nezaměstnanost, zvyšují dynamiku trhu a dokáží na výkyvy trhu pružně reagovat. Mezi nevýhody však patří např. nedostatečná kapitálová vybavenost, nedostatečně viditelný marketing nebo výskyt vysoké konkurence v odvětví. (Ježková a kol., 2015, s. 14-18)

2 BUSINESS MODEL A JEHO PODSTATA

Osterwalder a Pigneur (2015, s 14) výstižně definují business model následovně: „*Business model představuje, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu*“

Business model v současnosti představuje zjednodušenou a sdruženou reprezentaci činností společnosti. Popisuje, jak jsou vytvářeny výrobky a služby s využitím přidané hodnoty, jak pro zákazníky či investory, tak pro vlastníky i celou společnost. Modely jsou stále populárnější a jsou využívány v řadě možností jako je pochopení obchodu, návrh adaptace na okolní změny nebo jako základ pro strategické plánování. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 39-40)

S definicí modelu souvisejí určité prvky (stavební bloky, kameny), ze kterých se model skládá. Business model je spíše koncepčním než finančním modelem (vytváří předpoklady o zákaznících, zdrojích příjmů a výdajů či měnících se preferencích potřeb zákazníků). (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 21)

Foss a Saebi (2016, s. 1) uvádějí, že jsou business modely přitažlivé pravděpodobně díky jejich holistickému přístupu (celostní pohled). Business model autoři charakterizují jako myšlenkový koncept, který se řeší převážně ve vyšších manažerských pozicích podniku, strukturovaný do vzájemně propojených činností, které jsou spojené s klíčovými strategickými rozhodnutími.

Business model lze chápat jako podstatu podnikání vyjádřenou v jednoduché grafice či slovním popisu vyobrazeného zpravidla na jedné stránce. Není vyloučeno, aby ve společnosti existovalo více modelů najednou. Důležité je však rozpoznat, zda-li jsou všechny pro konkrétní podnikání zapotřebí podporovat, nebo je efektivnější některý z nich vyloučit, či všechny spojit do jednoho modelu (Klein, 2020, s. 191).

Chernev (2017, s. 7-8) tvrdí, že mít vytvořený obchodní model nezaručuje úspěch. Důležité je, aby byl model životaschopný, musí být neustále schopen společnosti získávat, ale i vytvářet hodnotu na trhu. Z toho důvodu se obchodní model řídí třemi apely a to *zaměřením, strukturou a agilitou*. Důležité je mít jasnou vizi, čeho má být dosaženo, při vytváření následovat již navržený model (následování může přinést podnikateli úspěch) a vytvořit takový obchodní model, který bude schopen se přizpůsobovat možným změnám.

Sewpersadh (2023, s. 2, 20, 22) ve své studii říká, že po celém světě byly podniky zejména vlivem pandemie Covid-19, nuceni přehodnotit své kritické obchodní činnosti. Pandemie

urychlila, že se podniky digitálně transformovaly a tvořily nové uspořádání svých business modelů, aby byly schopné se těmto negativním vlivům ubránit. Některé podniky se dokázaly přizpůsobit tím, že začaly vydělávat v digitálním prostředí. Ty, které tuto možnost nemohly mít (nebyly schopné, kvůli strnulým business modelům, své činnosti inovovat), byly nuceny činnost ukončit. Autor studie tak doporučuje, aby si podniky byly vědomi životního cyklu svých business modelů, aby se vyhnuly uvážnutí vlivem podobné události. Podniky by tak měly přijmout responzivní obchodní inovační model s tvorbou hodnoty, aby mohly svůj model neustále přizpůsobovat a zdokonalovat.

Každý business model je svojí podstatou jedinečný. Každý zobrazuje, jak bude konkrétní podnik na daném trhu a v určitém čase řešit konkrétní potřebu zákazníků. Přes svoji jedinečnost, se však modely řídí dle stejných principů. Tyto principy platí pro jakýkoliv typ podnikání, jak pro začínající tak zavedené firmy, soukromé tak veřejné, zabývající se výrobou tak poskytováním služeb. (Chernev, 2017, s. 8) Dva navržené a celosvětově uznávané modely budou představeny v kapitole 3.

2.1 Prostředí business modelu

Pro vytvoření kvalitního a úspěšného business modelu je v prve řadě potřeba porozumět okolí podniku. Obzvláště v dnešní době, kdy se společnost potýká se složitější ekonomickou situací či větší nejistotou, by mělo být sledování prostředí nezbytnou součástí každého úspěšného podnikání. (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 200)

Osterwalder a Pigneur (2015, s. 200-201) shrnuli komponenty prostředí do čtyř oblastí a to: *tržní síly* (nabídka a poptávka, přitažlivost výnosů), *sektorové síly* (substituty, konkurence v odvětví), *hlavní trendy* (technologické, sociální trendy), *makroekonomické síly* (ekonomická infrastruktura, cena komodit).

2.2 Proces tvorby business modelu

Osterwalder a Pigneur (2015, s. 244-258) vytyčují pět fází tvorby business modelu, mezi něž patří *mobilizace*, *porozumění*, *návrh*, *realizace* a *řízení*. Doplňují, že takto vytvořený proces je obecný, každý podnik si jej může uzpůsobit dle svých vlastních potřeb.

Mobilizace: V této fázi jde o stanovení si cílů projektu, otestování předběžných návrhů, plánování (to by mělo zahrnovat tři první fáze) a sestavení projektového týmu. Podstatu tvoří shromáždění potřebných informací pro návrh úspěšného business modelu.

Porozumění: V této fázi je podstatou porozumět kontextu (prostředí), ve kterém se daný business model bude vyvíjet. Pozorování prostředí v sobě zahrnuje průzkum daného trhu, seznámení se s potencionálními zákazníky či analýzu konkurenčních business modelů.

Návrh: V této fázi se na základě informací z předešlých fází navrhnou a otestují životaschopné business modely a vybere se z nich ten nejlepší.

Realizace: Jakmile se dospěje a shodne na finálním business modelu, začne se přemýšlet nad tím, jak se co nejefektivněji zrealizuje v praxi. Součástí této fáze je popis souvisejících projektů, příprava rozpočtu, plánu business modelu atd.

Řízení: Jakmile je business model realizován v praxi, v této fázi se modifikuje a přizpůsobuje na základě reakcí trhu na něj. Tato fáze vyžaduje neustálé hodnocení modelu a sledování prostředí ve kterém se nachází (především jeho změn).

2.3 Význam business modelu a jeho využitelnost

Prostředí je v posledních letech vystaveno výrazným změnám jako je zvyšující se globalizace, rozvoj technologií, hospodářské krize a v neposlední řadě i pandemický vývoj. Podniky tak potřebují přehodnotit svůj způsob vedení podniku a tím i svůj celý business model. Význam, a celkově pojetí business modelu, tak za poslední dvě desetiletí významně celosvětově vzrostl. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 43)

Adámek a Meixnerová (2022, s. 43-44) ve své knize stanovují čtyři základní významnosti business modelu. V prve řadě je model využíván pro *konkurenceschopnost*, kdy model tvoří strategii, která může přinést podnikání úspěch. Druhou významnost modelu představuje *nová dimenze inovací*, kdy podniky uvažují nad tím, co vše mohou inovovat, jak své výrobky mohou inovativními způsoby dostat k zákazníkovi. Třetí významnost modelu je spojena s *rozvojem internetových technologií a globalizací*, která nutí podniky k novému uspořádání svých business modelu v návaznosti na změny spojené s tímto rozvojem. Za čtvrté je tvorba business modelu významná pro podniky, které se zajímají o *vytváření sociálních a environmentálních hodnot* (nejen o hodnoty ekonomické).

Adámek a Meixnerová (2022, s. 44) dále stručně shrnují hlavní významy business modelů např. to, že modely pomáhají ujasnit, jakou hodnotu podniky nabízejí zákazníkovi, vytvořit jasnou misi a vizi podnikání, vytvořit plán k dosažení stanovených cílů či vytvořit takový vizuální model, který bude chápán všemi zaměstnanci apod.

2.4 Business model vs. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je konkrétní vyjádření podnikatelova záměru, jeho strategie a nástrojů, jak tuto strategii realizovat v každodenním chodu podniku (Červený a kol., 2014, s. 3).

Abrams (2019, s. 407-409) strukturalizuje formální podnikatelský plán do následujících kapitol a to shrnutí informací, charakteristika podniku, analýza a trendy odvětví, cílový trh, konkurence, strategická pozice a hodnocení rizik, marketingový a prodejní plán, provozní operace, technologický plán, řízení a organizace podniku, sociální zodpovědnost a udržitelnost, vývoj plánu, finance a přílohy (pokud existují). Autorka dodává, že každý podnikatelský plán může být jedinečný. V tomto pořadí, ani všechny tyto položky, podnikatelův plán nezbytně nemusí obsahovat. V literatuře jiných autorů je tak možnost vidět podnikatelské plány jinak strukturované, např u Šafrové Dráčilové (2019, s. 58).

Z podnikatelského plánu mohou mít prospěch manažeři, vlastníci nebo například investoři. Všichni mohou mít některé společné motivy, a každý z nich své vlastní, pro použití podnikatelského plánu. Všichni se však budou snažit zkoumat hlavní otázky a to zda-li je plán podniku životaschopný a proveditelný, jaký je finanční cíl plánu a kolik a jaký typ financí je potřeba, aby plán fungoval. (Stokes & Wilson, 2017, s. 183-184)

Dle Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 268) je podnikatelský plán tvořen pěti částmi a to *týmem* (výběr zkušených manažerů, kteří jsou schopni navrhnout úspěšný plán), *business modelem* (návrh takového modelu, který adresáty zaujme), *finanční analýzou* (této části je věnována značná pozornost, zahrnuje vytvoření kalkulace předběžných nákladů apod.), *vnějším prostředím* (zjištění, jakou má business model pozici ve vztahu s vnějším okolím), *plánem realizace* (nastínění toho, co bude realizace obnášet) a *analýzou rizik* (popsání omezujících faktorů a překážek bránící úspěchu). Spojitost mezi business modelem a podnikatelským plánem je tedy v tom, že business model je částí podnikatelského plánu. Vytvoření business modelu je tak jednodušší (jakožto jedna část podnikatelského plánu zpravidla na jedné stránce) než vytvoření celého komplexního podnikatelského plánu.

Podle Stokese a Wilsona (2017, s. 179) je podnikatelský plán mnoha podnikateli vnímán jako dokument určený pro bankovní manažery či investory za účelem získání potřebných finančních prostředků. Malé podniky, které nepožadují financování z externích zdrojů, tak nemají tendenci formální podnikatelský plán vytvářet.

3 BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS

Mezi dva celosvětově známé základní business modely lze zařadit Business model Canvas a jeho modifikaci Business model Lean Canvas, které budou představeny v následujících dvou podkapitolách.

3.1 Business model Canvas

Business model Canvas (v překladu plátno) vytvořil Alexander Osterwalder ve své disertační práci již v roce 2004 pod vedením svého profesora Yvese Pigneura. Společně jej popsali ve své knize *Business model Generation* z roku 2010 pomocí devíti stavebních kamenů, u kterých věřili, že ukazují logiku, jak má podnik v plánu vydělávat peníze. (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 15, 274) Důležité je, aby všech devět stavebních kamenů tohoto modelu (zobrazeny na obrázku 1, kde čísla představují pořadí, ve kterém by se měly stavební kameny řešit) byly vnitřně konzistentní (nesmí se rozcházet), naopak se musí navzájem podporovat a vytvářet společně působící efekty (Špaček & Červený, 2020, s. 269).

Klíčová partnerství 8	Klíčové činnosti 7	Hodnotové nabídky 2	Vztahy se zákazníky 4	Zákaznické segmenty 1
	Klíčové zdroje 6		Kanály 3	
Struktura nákladů 9			Zdroje příjmů 5	

Obrázek 1 Business model Canvas

Zdroj: upraveno dle Osterwalder & Pigneur (2015, s. 44)

1) Zákaznické segmenty:

První kámen je definován různými skupinami osob (subjektů) na které se chce podnik zaměřit a věnovat jim pozornost. Zákazníci zajišťují podniku zisk (bez kterého by nebyl žádný podnik schopen na trhu dlouho přežít) a tvoří tak jádro kteréhokoliv business modelu. Podnik může vylepšit své služby zákazníkům tím, že je rozliší do jednotlivých segmentů dle

jejich chování či potřeb. Důležité je se správně rozhodnout, na které segmenty se zaměřit (ty které budou generovat zisk) a ostatní jednoduše ignorovat. Existuje řada různých zákaznických segmentů. Podnik může cílit např. na masový trh, u kterého je zaměření na jednu velkou skupinu zákazníků s podobnými potřebami, nebo naopak na nikový trh, který se zaměřuje na specifické skupiny lidí se specifickými potřebami u kterých je zapotřebí upravit komunikační kanály či vztahy s těmito zákazníky. (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 20-21) Cílem je pochopení hlavních vybraných segmentů zákazníků a jejich propojení s hodnotovou nabídkou (tento vztah mezi zákazníkem a nabízenou hodnotou je zásadní, protože řeší jeho problém). Správné propojení má dopad na budování vztahů s těmito zákazníky a tvoření příjmů z těchto segmentů (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 23,26)

2) Hodnotové nabídky:

Každá hodnotová nabídka (nebo také nabízená hodnota) představuje soubor nabízených výrobků a poskytujících služeb vytvářející hodnotu konkrétnímu segmentu zákazníků. Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazník upřednostní jednu společnost před druhou. Řeší zákazníkuv problém nebo uspokojuje jeho potřebu. Může být jak inovativní a světem nepoznaná, tak podobná stávající nabídce zpestřena o nové prvky. Tyto hodnoty mohou být jak kvantitativní (cena), tak kvalitativní (design). K tvorbě této hodnoty může přispět řada prvků jako novost nabídky, zlepšení výkonu výrobku a služby, přizpůsobení výrobků a služeb specifickým potřebám, lepší dostupnost, větší pohodlnost, delší udržitelnost apod. (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 22-25) Adámek a Meixnerová (2022, s. 27) doplňují, že je důležité vytvořit správnou kombinaci těchto prvků (klidně i jen jednoho prvku), které budou hlavním zdrojem konkurenční výhody pro podnikání.

3) Kanály:

Hlavní myšlenkou vytvoření tohoto stavebního kamene bylo vytyčení si, jakým způsobem bude podnik komunikovat se svými zákazníky a jakým způsobem jim bude sdělovat hodnotovou nabídku. Kanály v sobě představují několik funkcí a to, že zvyšují povědomí o výrobcích, pomáhají zákazníkům s jejich zhodnocením, nabízejí možnost si konkrétní výrobek zakoupit, předávají nabídkovou hodnotu a poskytují poprodejní servis (tyto funkce lze označit také jako pět fází kanálu, kde vybrané kanály mohou pokrýt všech těchto pět fází, nebo jen některé). Podnik si může vybrat jak z vlastních (přímé kanály jako jsou vlastní prodejci nebo webové stránky a nepřímé kanály v podobě vlastních prodejen), tak i z partnerských kanálů (nepřímé kanály v podobě využívání partnerských prodejen, nebo jejich velkoobchodní či maloobchodní distribuci). Partnerské kanály vykazují nižší marži,

podnik však může těžit ze silných stránek partnera. Vlastní kanály naopak vykazují vysokou marži, k jejich provozu a zavedení však mohou být vyžadovány vyšší náklady. Podstatou je vybrat správný mix kanálů, které nejefektivněji osloví a uspokojí zákazníka. (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 26-27)

4) Vztahy se zákazníky:

V této části se zachycuje, jaké typy vztahů si podnik s jednotlivými zákaznickými segmenty chce budovat. Budování vztahů může vycházet z různých motivací jako je získání většího množství zákazníků, nebo naopak udržení zákazníků stávajících. Forma, jakým způsobem bude podnik udržovat a budovat vztah se svými zákazníky, bude zásadně ovlivňovat spokojenost těchto zákazníků. Existuje řada kategorií do kterých lze vztahy se zákazníky rozdělit jako je *osobní asistence*, která je založena na přímé lidské interakci mezi podnikem a zákazníkem, *samoobsluha*, která mezi podnikem a zákazníkem přímé vztahy nevytváří (zákazník se obslouží sám), nebo modernější metoda *spoluvorby*, kdy podnik hodnotu vytváří v kooperaci se zákazníkem. (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 28-29)

5) Zdroje příjmů:

Zdroje příjmů z podnikání plynou podniku od zákaznických segmentů a po odečtení vynaložených nákladů je podniku generován zisk (nebo ztráta). Podnik si musí ujasnit, za co je zákazník doopravdy ochoten zaplatit. Správná odpověď pak bude mít pozitivní výsledek v podobě generování příjmů od těchto zákazníků. Příjmy mohou být jak jednorázové tak opakující se. Příjmy generuje řada činností, mezi ty nezákladnější patří *prodej výrobků a služeb*, *poplatek za užití* (při delším využívání je služba více zpoplatněna), *předplatné* (možné si dopředu předplatit využívání určité služby na určitou dobu v budoucnu), *půjčování a pronájem* (dočasné poskytnutí práva k užívání určitého aktiva po vyhrazenou dobu za určitý poplatek) nebo *poskytování licencí* (povolení využívat určitá aktiva chráněna autorským právem výměnou za určitý licenční poplatek) apod. Každý z těchto zdrojů příjmů se může opírat o různé přístupy stanovení ceny (cenotvorbu) jako je *fixní cenotvorba*, která předem stanovuje pevnou cenu (katalogový ceník) nebo *cenotvorba dynamická*, která cenu přizpůsobuje dle tržních podmínek (aukce). (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 30-33)

6) Klíčové zdroje:

K tomu, aby mohl business model vůbec fungovat jsou zapotřebí klíčové zdroje, jež popisují nejdůležitější aktiva, která každý podnik potřebuje k vytváření hodnotové nabídky, pronikání na trh, udržování a prohlubování vztahů se svými zákazníky a tím generování

potřebných zisků. Každý business model, dle svého typu, potřebuje různé klíčové zdroje. Mezi hlavní klíčové zdroje se řadí zejména *zdroje fyzické* (výrobní prostory, budovy, stroje potřebné k činnosti), *zdroje duševní* (značka, autorská práva, patenty), *lidské zdroje* (lidé, kteří jsou obzvláště potřební v odvětví, kde se vyžaduje kreativita a potřebné znalosti) a *zdroje finanční* (hotovost, úvěry, akcie). (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 34-35) Adámek a Meixnerová (2022, s. 30) doplňují, že klíčové zdroje mohou být pro podnik konkurenční výhodou, ale i nevýhodou v případě, že je podnik nebude efektivně využívat. To, jakým způsobem s těmito zdroji podnik pracuje má i vliv na výši jeho nákladů. Klíčové zdroje může podnik sám vlastnit, pronajímat, případně využívat v kooperaci se svými klíčovými partnery.

7) Klíčové činnosti:

Další stavební kámen reprezentují klíčové činnosti (nejdůležitější aktivity), které podnik musí vykonávat, aby jeho business model úspěšně fungoval. Na stejném principu jako klíčové zdroje fungují i klíčové činnosti, díky kterým podnik vytváří hodnotu, proniká na trhy, komunikuje se zákazníky, tím tvoří požadovaný zisk a dále se tak může rozvíjet. Každý business model vyžaduje odlišné klíčové činnosti, aby mohl být úspěšný. Činnosti lze rozdělit do určitých kategorií, např. do *výroby* (návrh, výroba a poskytnutí výrobku ve velkém, typické pro výrobní podniky), *řešení problémů* (spočívá v nalézání řešení problémů jednotlivých zákazníků, typické pro podniky poskytující služby) a dále do *platformy a sítě* (činnosti souvisejí zejména s využíváním různých platforem, či softwarů). (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 36-37) Adámek a Meixnerová (2022, s. 31) zmiňují, že cílem je zachycení těch aktivit, které povedou k úspěšnému podnikání a těmto aktivitám je zapotřebí se věnovat. Častou chybou autoři vidí v rozdrobení těchto aktivit na podpůrné, jež odvádějí pozornost od podstatného. Klíčové činnosti jsou vykonávány lidmi či stroji, důležité je tak mít tyto činnosti pokryty kvalitními zdroji.

8) Klíčové partnerství

Správně fungující business model potřebuje dobře vybudovanou síť svých dodavatelů a partnerů. Obecně se může rozlišovat mezi čtyřmi formami partnerství a to *strategickými aliancemi* (fungují mezi nekonkurenčními podniky), *spolupráce mezi konkurenčními podniky* (vytváření strategického partnerství se záměrem snížení rizika, které mohou oba konkurenti podstupovat, nebo se záměrem vytvořit něco nového), *společně vytvořené podniky* (vytvoreni společného podniku v novém oboru podnikání, pouze za předpokladu, že oba přináší do podnikání nějaké vstupy) *vztahy mezi kupujícími a dodavateli* (nejběžnější partnerství zajišťující stálý zdroj dodávek, dodavatel získává spolehlivého a stálého

kupujícího). Pro vytěžení maximálního efektu z uzavřených partnerství je zapotřebí dodržovat následující faktory a to mít sepsanou dohodu o partnerství, definovat, co se od partnerství očekává, jaký dopad bude mít uzavřené partnerství na zákazníka a vybrat pro podnik nejvhodnějšího partnera. Mezi motivace, proč podniky uzavírají spolupráce se může zařadit optimalizace zdrojů a činností (outsourcing neklíčové činnosti pro podnikání), snížení konkurenčního rizika nebo získání zdrojů, které by za jiných okolností nezískaly (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 38-39; Adámek & Meixnerová, 2022, s. 32–33)

9) Struktura nákladů:

Poslední stavební kámen v sobě zahrnuje veškeré náklady spojené s fungováním business modelu. Proto, aby mohl podnik vytvářet hodnotovou nabídku, komunikovat a udržovat vztahy se svými zákazníky, musí na to vynakládat patřičné náklady. Po definování si svých klíčových zdrojů, činností a partnerství, je relativně snadné výši nákladů vyčíslit. Každý business model se přirozeně bude snažit, co nejvíce minimalizovat svoje náklady. Pro některé modely jsou nízké náklady důležitější než pro jiné, modely tak lze rozdělit do dvou skupin, a to na modely zaměřené na náklady a modely zaměřené na hodnotu (většina modelů se zaměřuje na oba tyto aspekty). *Modely zaměřené na náklady* usilují o minimalizaci nákladů všude tam, kde to lze (např. nízkonákladové letecké společnosti). *Modely zaměřené na hodnotu* se výši nákladů nezaobírají, místo toho se snaží vytvořit pro zákazníka tu nejlepší hodnotu (např. luxusní hotely). Náklady obecně lze rozdělit na fixní a variabilní náklady, s nimi jsou dále spojeny tzv. úspory z rozsahu a sortimentu (náklady budou blíže popsány v kapitole č. 5). (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 40-41)

Po představení všech stavebních kamenů business modelu bylo ukázáno, to co bylo řečeno na začátku této podkapitoly. Stavební kameny jsou mezi sebou propojeny a jeden na druhém závislí, aby spolu mohly úspěšně fungovat jako celek. Všechny kameny tak spolu musí spolupracovat, pokud by jeden selhával, může selhat celý model. Důležité je kameny vhodně definovat a dále kontrolovat, zdali mezi sebou fungují a vytvářejí společně působící efekt.

Těchto devět stavebních kamenů pokrývá čtyři základní oblasti podniku a to *zákazníky, nabídku, finanční životaschopnost a infrastrukturu*. (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 15).

Použití této metody funguje dle Špačka a Červeného (2020, s. 270) nejlépe, když se rozepíše na větší plochu (např. tabule) před kterou se shromáždí větší skupina lidí, která diskutuje o jednotlivých částech modelu mezi sebou (metoda brainstorming). Zvýšená pozornost by měla být věnována zejména „*hodnotové nabídce*“. Pokud se skupina jednotně neshoduje na

tom, jakou hodnotu bude podnik zákazníkovi nabízet, za kterou zákazník bude ochoten zaplatit, model povede na scesti. Podobně lze zanalyzovat i business modely konkurentů pro načerpání inspirace pro vlastní řešení. Časově není metoda náročná, po vypracování tohoto modelu se zaměřuje na vylepšení jednotlivých staveních kamenů. Samotní autoři tohoto modelu dodávají, že tento model přispívá k podpoře vzájemného porozumění mezi lidmi, vytváření různých diskuzí, nové kreativity a analýz (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 42).

Model je vhodný ke sestrojení nového business modelu, ale je možné díky němu i adaptovat již stávající model a najít pro něho výhodnější podmínky. (Špaček & Červený, 2020, s. 268)

Sabri a kol. (2023, s. 853) ve své studii implementovali roli Business modelu Canvas v transformaci digitálního podnikání. Závěrem své studie zjistili, že Business model Canvas může zjednodušit a usnadnit přechod k digitální transformaci podniku.

3.2 Business model Lean Canvas

Business model Lean Canvas (v překladu štíhlé plátno) vychází z již představeného Business modelu Canvas. Podnikatel Ash Maurya, zabývající se zejména štíhlým (lean) podnikáním, tento model od Osterwaldera adaptoval a vytvořil Business model Lean Canvas. Autor se při tvorbě tohoto modelu inspiroval ideou *Lean Startup* Erica Riese. Vycházel z Business modelu Canvas hlavně z důvodu, že sám vidí, jak je model, vyobrazený na jedné stránce, rychlý, stručný a přenosný. (Maurya, 2016, s. 25-26)

Klíčová partnerství 1 Problém / Potřeba Existující alternativy	Klíčové činnosti Řešení 4 Klíčové zdroje Klíčové metriky 8	Hodnotové nabídky Návrh jedinečné hodnoty 3	Vztahy se zákazníky Neférová výhoda 9 Kanály 5	Zákaznické segmenty 2 První vlašťovky
Struktura nákladů 7		Zdroje příjmů 6		

Obrázek 2 Business model Lean Canvas

Zdroj: upraveno dle Maurya (2016, s. 47)

Business model Lean Canvas tím, že vychází z Osterwalderova modelu, má většinu stavebních kamenů stejných. Jak lze vidět na obrázku 2, pouze čtyři kameny se změnilo. Klíčoví partneři se nahradili problémem/potřebou, klíčové činnosti řešením, klíčové zdroje klíčovými metrikami a vztahy se zákazníky neférovou výhodou (u hodnotové nabídky se de facto změnil jen název, charakteristicky je tento kámen však stejný tak, jak představuje Osterwalder). U zákaznických segmentů se doplnili „první vlašťovky“, neboli zákazníci, u kterých se začne. Čísla v tabulce určují, v jakém pořadí by se měly stavební kameny řešit. Zákaznické segmenty a problém by se měl řešit společně. Pořadí business modelu Canvas bylo též možné vidět na obrázku 1. Po srovnání obou modelů je tak vidět, že pořadí, v jakém by se měl model řešit, je značně odlišné.

Stavební kameny, které v tomto modelu zůstaly stejné, byly představeny v minulé kapitole (jejich charakteristika se v podstatě nezměnila). V této kapitole tak budou následně charakterizovány pouze změněné stavební kameny.

1) Problém/Potřeba:

První oblastí, které by se měl podnikatel věnovat, je definovat jednoznačný problém. Doporučuje se popsat jeden až tři problémy k řešení. S tímto kamenem je spojeno i vypsání si již existujících alternativ (zaznamenat si, jak dnes zákazníci tyto problémy řeší). Tento stavební kámen autor modelu řeší společně se zákaznickým segmentem, protože ve většině případech definování těchto dvou oblastí pak vyřeší zbytek modelu. Jakmile je definován problém, měl by se co nejkonkrétněji specifikovat zákaznický segment. Zaměření by mělo být zejména na prvotního uživatele. (Maurya, 2016, 47-48)

4) Řešení:

Problém je definován (dle pořadí by měl být definován i zákaznický segment a jedinečná nabízená hodnota), potřeba je tak zjistit, jak je možné problém vyřešit. Najít pro něj řešení je dalším stavebním kamenem tohoto modelu. Problémy definovány dnes, se s největší pravděpodobností po čase změní a mohou vzniknout problémy nové. Autor modelu z tohoto důvodu proto radí nedefinovat konečné řešení, naopak načrtnout ty nejjednodušší řešení, které by daný problém dokázal vyřešit a které by byl podnikatel schopen vytvořit. Řešení s problémem by se mělo svázat co možná nejpozději. (Maurya, 2016, 52)

8) Klíčové metriky:

Každý podnik má určité klíčové metriky (ukazatele, indikátory) dle kterých měří svoji výkonnost a svůj pokrok. Klíčové metriky může mít každý podnik jiné, většina se však

s největší pravděpodobností bude zaměřovat zejména na ukazatele ziskovosti, velikosti svých tržeb či návratnosti svých investic apod. Svoji výkonnost podnik nemusí měřit pouze finančními ukazateli. Klíčovou metrikou tak může být loajalita, doporučení, získání potřebných znalostí apod. Důležité je, aby jakákoliv zvolená klíčová metrika byla měřitelná a mohla tak poskytovat prostor pro reflexi (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 38)

9) Neférová výhoda (také nespravedlivá výhoda, nezkopírovatelná výhoda):

V posledním stavebním kamenu by se měla definovat neférová výhoda, kterou podnik má vůči konkurenci (definuje něco co konkurence nemůže lehce zkopírovat, získat). Tato část modelu však bývá nejobtížnější definovat, protože řada zakladatelů svých business modelů do neférové výhody zakomponují to, co se za neférovou výhodu nelze považovat (např. vášnivě zaujetí). Čím silnější neférová výhoda, tím větší možnost získání vyšších příjmů a vytvoření větších bariér vůči konkurenci. Důvodem vytvoření této části modelu je pochopení své odlišnosti. Problém zde představuje čas a to, jak dlouho je schopen podnik si tuto výhodu udržet. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 38; Maurya, 2016, 62)

Smyslem Business modelu Lean Canvas je přizpůsobení tohoto modelu menším společnostem nebo startupům (vznikající projekt nebo začínající podnik, který se na základě inovací a vyspělých technologií rychle vyvíjí) tak, aby dokázal maximalizovat rychlost jejich reakce na jakékoliv změny, které mohou nastat. Ve stručnosti nahrazuje zdlouhavé podnikatelské plány jednostránkovou vizualizací, která využívá principy štíhlého (lean) podnikání. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 36)

Díky lean podnikání je možné lépe a rychleji prověřit nové nápady a tím vytvořit úspěšnější produkt. Lean podnikání je tak záležitostí rychlostí, učení se a zaměření, testování vize na základě chování zákazníků či záležitostí zapojit zákazníky do vývojového cyklu vytvářeného produktu apod. Lean podnikání se zaměřuje na eliminaci plýtvání, a naopak efektivního nakládání se zdroji. Nejvzácnější zdroj představuje čas. (Maurya, 2016, s. 14-15)

Srpová a kol. (2020, s. 81) vidí hlavní přidanou hodnotu Business modelu Lean Canvas ve třech oblastech. Model je *výborným nástrojem pro strukturování myšlenek* při tvorbě podnikatelské příležitosti. Dále díky svojí jasně dané struktuře, která sjednocuje pohledy všech, kteří se tvorby business modelu účastní, je model *výborným nástrojem pro komunikaci*. Z modelu se tak stal standard pro komunikaci se zakladateli, investory či mentory. A v neposlední řadě, model představuje *výborný nástroj k odhalování rizik*. Model odhaluje a hodnotí rizika a nejistotu, která by mohla ohrozit úspěšnost realizace.

4 ANALÝZY PRO ROZBOR OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ

Začít podnikání bez důkladné analýzy faktorů, které by potencionálně mohly mít vliv na podnik je pro podnikatele riskantní. Jednou z prvních a nejpodstatnějších činností na začátku podnikání by tak měla být důkladná analýza okolí podniku. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 65)

4.1 Okolí podniku

Podnikatelské prostředí (okolí podniku) se dle Fotra a kol. (2020, s. 56) rozděluje na dvě části a to na *externí prostředí* zahrnující makroprostředí, které nemůže podnik ovlivnit a mezoprostředí (oborové okolí), které může podnik ovlivnit částečně např. pomocí marketingových nástrojů a dále na *interní prostředí* neboli mikroprostředí, které může podnik přímo ovlivňovat svými interními činnostmi.

Okolí podniku je možné zhodnotit pomocí analytických metod. Mezi nejznámější metody pro analýzu makroprostředí lze zařadit např. *PESTLE analýza*, pro analýzu mezoprostředí např. *Porterův model pěti sil* a pro analýzu mikroprostředí např. *McKinseyho model 7S* (ten v této práci nebude více rozebrán ani použit). Na propojené informace interního a externího okolí podniku se hojně využívá *SWOT analýza*. Vybrané analýzy budou blíže rozebrány v následujících třech podkapitolách.

4.2 PESTLE analýza

Jak již bylo řečeno, podnik je ovlivňován makroprostředím, jehož působící faktory není podnik schopen ovlivnit. Pro každý z podniků je oblast makroprostředí jinak obsáhlá, zahrnuje jiné faktory, které je potřeba sledovat. Na jeden podnik mohou působit pouze ovlivňující faktory města ve kterém podnik působí, jiný se musí potýkat s globálními ekonomickými trendy. Pro podnik je důležité, aby identifikoval všechny tyto neovlivnitelné faktory, které by na podnikání mohly mít dopad. Pro usnadnění identifikování těchto faktorů byly vyvinuty různé analytické nástroje, které v sobě obsahují oblasti, které by podnikatel neměl zapomenout prozkoumat. Jedním z nejznámějším a hojně využívaným nástrojem z nich je PESTLE analýza. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 69)

PESTLE analýza, jejíž název je odvozen z počátečních písmen zkoumaných faktorů, zkoumá šest faktorů působících na podnik a to *politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory*. Urban (2018, s. 70) doplňuje, že tato analýza často představuje vstupní analýzu vnějšího prostředí podniku pro potřeby SWOT analýzy.

Politické faktory: Jednu z oblastí, kterou by měl podnikatel sledovat je politika dané země ve které má v plánu se svým podnikáním působit. Zejména to, kdo je zvolen do politiky (zdali zvolená strana podporuje podnikání), jaký politický systém v zemi funguje, jaká je podpora od státu apod. Politická rozhodnutí mohou ovlivňovat ekonomickou situaci dané země a tím i podmínky pro podnikání (pozitivně, i negativně). (Červený a kol., 2014, s. 67)

Ekonomické faktory: Situace podnikání je do značné míry ovlivněna ekonomickou situací i jejím budoucím vývojem v dané zemi. Sleduje se zejména v jakém stádiu hospodářského cyklu se ekonomika nachází, jaký je vývoj nabídky peněz na trhu, jaká je míra inflace a výše úrokových sazeb či cen komodit apod. (Červený a kol., 2014, s. 63-64)

Sociální faktory: U zkoumání sociálních faktorů je doporučováno sledovat zejména jaká je struktura a vzdělanost populace, jaký životní styl je vyhledáván, jaké postoje mají zákazníci a jiní zejména ke konkrétnímu podnikání, jaké jsou zvyky a kultura obyvatel a jaká je životní úroveň na daném území apod. (Červený a kol., 2014, s. 58)

Technologické faktory: Technologickými faktory mohou být ovlivněny náklady na podnikání. Díky nim je podnik schopen inovovat. V každém odvětví je potřeba úrovně technologií odlišná. Patří sem např. rychlost technologických změn, morální opotřebení technologií, úroveň technologických dovedností apod. (Hague, 2019, s. 200)

Legislativní faktory: Podnikání dále může ovlivňovat zejména vývoj legislativy v zemi. Sleduje se především, jak se mění obecná legislativa (aktualizace občanského zákoníku), daňová legislativa, jaké nové zákony přicházejí v platnost apod. (Fotr a kol., 2020, s. 58)

Ekologické faktory: Posledními faktory, které je v dnešní době potřeba sledovat jsou ekologické faktory. Zejména jak je vnímána ochrana životního prostředí, jaký důraz je kladen na obnovitelné zdroje, jak je nakládáno s odpadem apod. (Fotr a kol., 2020, s. 60)

PESTLE analýza vychází z původní PEST analýzy doplněnou o legislativní a ekologické faktory. Řada autorů využívá i jiné modifikace PEST analýzy, je možné se tak v jiné odborné literatuře setkat se STEP nebo SLEPT analýzou, jedná se však o stejnou analýzu pouze s přeházeným pořadím ovlivňujících faktorů a jiným počtem faktorů, které jsou zkoumány.

4.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, jak již bylo řečeno, patří mezi jednu z významných analýz, která zkoumá mezoprostředí podniku. Analýza rozebírá odvětví, ve kterém se konkrétní podnik nachází, nebo kam chce dále svoji působnost rozšířit. (Fotr a kol. 2020, s. 60)

Model zkoumá a hodnotí faktory, které mohou ovlivňovat postavení i budoucnost podniku na trhu na kterém se nachází i jeho strategii. Důraz je zde kladen na analýzu konkurenčního prostředí. Cílem je posoudit možnou ziskovost i rizikovost daného trhu. (Urban, 2018, s. 67)

Porter (autor modelu) tento model rozdělil do následujících pěti konkurenčních sil:

Konkurence v oboru: Některé odvětví se vyznačují silnou konkurencí, která jsou však pro podniky značně neatraktivní, protože vedou k častým cenovým válkám, předháněním se v lepším oslovení zákazníků, nebo uváděním neustále nových, inovovaných a lepších výrobků. Ubránit se konkurenci na tomto trhu je tak pro podniky značně nákladné. Jiné odvětví naopak disponují menším množstvím konkurentů, což nevede k tak agresivnímu boji a podnikům je na tomto trhu umožněno generovat vyšší zisky než na trzích s velkým množstvím konkurentů. (Karlíček, 2018, s. 56; Kotler & Keller, 2013, s. 270)

Hrozba vstupu nových konkurentů: Hrozba je dána především bariérami vstupu na daný trh. Každý trh má jinou výši bariér (vstoupit do kavářského byznysu bude jednodušší jak do byznysu leteckých společností, podniky však čelí vyšší konkurenci, protože na tento trh, díky nízké úrovni bariér, může vstoupit nespočet jiných podniků). Neatraktivnější je takový trh, který má nejvíce bariér vstupu a nejméně bariér výstupu, protože nízký počet konkurentů na trhu zvyšuje ziskovost podniků. (Karlíček, 2018, s. 56; Kotler & Keller, 2013, s. 270)

Vyjednávací síla dodavatelů: Dodavatelé poskytují zdroje podnikům, díky kterým vyrábí a prodávají své výrobky. Hrozbu pro podniky představují v případě, pokud mají moc velkou vyjednávací sílu zvyšovat ceny nebo snižovat dodávky těchto zdrojů (zejména pokud je podnik na dodavateli závislý). Na druhou stranu dodavatelé mohou pomocí svojí značky zvýšit podniku hodnotu vnímanou zákazníkem (podnik využívající značkový produkt bude mezi zákazníky lépe přijímán, síla dodavatele je tak spojena s konkurenční výhodou pro podnik). Nejlepším řešením je vytvořit výhodný vztah pro obě zúčastněné strany nebo uzavírat partnerství s více dodavateli. (Karlíček, 2018, s. 57; Kotler & Keller, 2013, s. 270)

Vyjednávací síla odběratelů: Pro podnik představují odběratelé (jeho zákazníci) hrozbu, když mají sílu snižovat ceny dolů, zejména v případě, kdy si odběratelé mohou vybírat z více dodavatelů a mohou tak jednoho dodavatele snadno vyměnit za jiného. Řešením je se soustředit na zákazníky s nízkou vyjednávací silou nebo nabízet takovou nabídku, které neodolá ani ten nejsilnější zákazník. (Karlíček, 2018, s. 57; Kotler & Keller, 2013, s. 270)

Hrozba substitutů: Substitut naplňuje stejnou (nebo podobnou) potřebu jako konkurenční produkt, v některých aspektech se od konkurence však odlišuje. Pokud se na trhu velké

množství těchto substitutů vyskytuje, trh je neatraktivní. Omezují výši ceny a tím i výsledné zisky. V případě, že na těchto trzích pokročí technologie nebo se konkurence zvýší, ceny (tím i zisky) obvykle klesnou. (Karlíček, 2018, s. 56; Kotler & Keller, 2013, s. 270)

Po provedení analýzy na základě výsledků by se měl podnik dle Urbana (2018, s. 69) zaměřit na ten trh, který mu přinese nejvyšší příležitosti a nejnižší rizikovost.

4.4 SWOT analýza

Nejoblíbenější a hojně využívanou analýzou pro zkoumání vnitřních i vnějších faktorů ovlivňující podnik je SWOT analýza. Ta je využívána zejména manažery k určení jakou strategii podnikání zvolit či marketéry pro plánování marketingových kampaní v nových oblastech. Pomocí ní je dále možné vytvořit profil konkurentů. (Hauge, 2019, s 269)

Název je odvozen z počátečních písmen anglických slov **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. Analýza tak zkoumá čtyři oblasti, a to *silné a slabé* stránky jako faktory vnitřního prostředí, dále *příležitosti a hrozby* jako faktory vnějšího prostředí.

Silné stránky: Jedná se o interní manažerské, provozní, marketingové a zdrojové faktory, o kterých se věří, že přinesou podniku silný základ pro jeho činnosti (např. vysoce kvalifikovaný personál, schopnost rychle reagovat na změny apod.);

Slabé stránky: Jedná se o takové aspekty podniku, jeho produktů a činností na trhu, které podnik znevýhodňuje vůči své konkurenci i z pohledu cílových zákazníků (např. špatná lokalita prodejen, příliš vysoké náklady apod.). (Dibb a kol., 2019, s. 49-50, 52)

Příležitosti: Jedná se o takové možnosti, které mohou pomoci s rozvojem podniku posílením jeho postavení na trhu. Za příležitost může podnik považovat např. zvýšení poptávky po jeho produktech, vznik nových trhů, spolupráce s novými dodavateli apod.;

Hrozby: Jedná se o takové faktory, které mohou podnik a jeho dosažení cílů ohrožovat. Za hrozbu může podnik považovat např. ztrátu zákazníků, snížení poptávky, zvýšení konkurence, negativní politické a legislativní změny apod. (Urban, 2018, s. 71)

Tvorba analýzy je vedena snahou podpořit a značně využít silné stránky a příležitosti, a naopak odstranit slabé stránky a vyvarovat se vlivu možných hrozeb (Urban, 2018, s. 72).

SWOT analýza nejenže ukazuje výsledky těchto čtyř oblastí, ale slouží dále jako užitečná vstupní data pro návrh nového business modelu (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 224).

5 RIZIKO, JEHO ANALÝZA A ŘÍZENÍ

Každé podnikání je vystaveno řadou možných rizik, s kterými se podnikatel během jeho působení může setkat. Mohou nastat, jak rizika, o kterých se neví, zdali někdy nastanou, tak rizika, o kterých se dopředu ví a lze se tak na ně připravit. Podnikatelský plán by neměl zapomínat tyto rizika i možnosti jejich opatření zohlednit. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 235)

Pojem riziko lze definovat různými způsoby, neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Riziko tak lze chápat např. jako pravděpodobnost nezdaru, nebezpečí špatného rozhodnutí či vzniku škody, neurčitost spojená s vývojem, nebo jednoduše určitou hrozbu pro podnik. Podnikatel má k riziku buď averzi (rizikovým projektům se snaží vyhýbat), sklon k riziku (riziko vyhledává) nebo má k riziku neutrální vztah. (Smejkal & Rais, 2013, s. 90, 93)

5.1 Druhy rizik a jejich analýza

Podnikání samo o sobě představuje určitou investici majetku, u které podnikatel doufá, že mu vynese zisk. Pokud se nevyvíjí situace úspěšně, tak jak podnikatel očekával, utrpí ztrátu a v tomto případě se potýká s *rizikem podnikání*. (Smejkal & Rais, 2013, s. 137)

Na rizika lze narazit kdekoliv. Obecně je možné rizika rozlišovat na: *přírodní katastrofy a havárie, rizika ochrany životního prostředí, finanční rizika* (mezi ně dále patří investiční rizika, riziko vysoké inflace nebo pojišťovací rizika), *projektová rizika* (překročení času, nákladů stanovených pro projekt apod.), *obchodní rizika* (mezi ně dále patří marketingová, strategická rizika), *technologická rizika* (nefunkčnost nebo nižší účinnost dané technologie apod.), *technická rizika* (rizika spojená s inženýrskými konstrukcemi, materiály a stavbami), *politická rizika* (riziko změny legislativy, větší regulace apod.), *bezpečnostní rizika* (spojená s bezpečností osob, informací a aktiv podniku) a *výrobní rizika* (mezi ně dále patří technická, sociální, distribuční a nákupní rizika). (Smejkal & Rais, 2013, s. 115-116) Seznam rizik není vyčerpátný, v životě se lze setkat s řadou dalších rizik.

Analýza rizik napomáhá zvyšovat kvalitu podnikatelského uvažování před tím než udělá rozhodnutí. Hlavním důvodem provádění analýzy rizik je nejen identifikovat a zabezpečit vznik možných rizik, ale i zajištění lidem bezpečnější životní tak pracovní prostředí a k ochraně majetku, infrastruktury a dalších aspektů společnosti. (Yoe, 2019, s. 12)

Mezi metody analýzy rizik patří *kvalitativní metody*. Ty jsou postaveny na popise pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu (zpravidla vyjádřeny určitým bodovým nebo slovním rozsahem), jsou jednodušší a rychlejší, ale subjektivnější než *metody kvantitativní*.

Ty jsou postaveny na matematickém výpočtu, kdy se využívá číselné vyjádření pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Možné je obě tyto metody kombinovat. Mezi nejznámější a hojně využívané metody analýzy rizik lze zařadit např. Delphi metodu (účelový interview). Pro hodnocení rizik se využívají tzv. hodnotící matice rizik, na které navazují mapy rizik. (Smejkal & Rais, 2013, s. 112-113; Fotr a kol., 2020, s. 287, 297)

5.2 Řízení rizik a jejich opatření

Řízení rizik (risk management) je proces určitých činností, a to od identifikace problému až po jeho úpravu opatření, které je přijato ke změně rizika na přijatelnou nebo tolerovanou úroveň. Za cíl řízení rizik se považuje snaha snižovat rizika a zároveň zohledňovat ekonomické, sociální a jiné aspekty. (Yoe, 2019, s. 9)

Řízení rizik tvoří několik dílčích aktivit, mezi které patří dle Fotra a kol. (2020, s. 282-283) následující aktivity, a to:

- *Identifikace rizik* – stanovení možných faktorů, událostí rizika, které mohou nastat;
- *Stanovení významnosti rizik* – zejména pomocí pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadu tohoto rizika na podnik;
- *Měření rizika* – kvantitativní vyjádření rizika za pomoci statistických ukazatelů;
- *Hodnocení rizika* – posouzení, jak moc je riziko pro podnik přijatelné (jak moc je schopen podnik riziko tolerovat) a následné rozhodnutí, jak bude s rizikem naloženo;
- *Příprava a realizace opatření* – příprava a realizace takového opatření ke snížení rizika, které není podnik schopen tolerovat ani ochoten přijmout;

Mezi další, více specifické aktivity patří *reporting rizik* neboli příprava zpráv zohledňující konkrétní rizika podniku pro potřeby jak interních uživatelů (zaměstnanci), tak externích (investoři) a dále *monitorování a kontrola řízení rizik* pro potřeby vylepšování tohoto řízení.

Podnik má možnost realizovat určitá opatření, která pomohou vznik rizika snižovat. Mezi některá opatření patří např. *diverzifikace rizika* tj. rozložit riziko na větší plochu, *sdílení rizika* tj. rozdělení rizika mezi více účastníků, *kvalitní smluvní zajištění* (smlouva musí obsahovat jednoznačný závazek a sankce při nesplnění tohoto závazku), *termínované zajišťování (hedging)* tj. ochrana proti negativním změnám měnových kurzů či úrokových sazeb, *tvorba rezerv* (vytváření zejména zásob nebo finančních rezerv) nebo dále *pojištění* tj. přenos rizika na někoho jiného (Fotr a kol., 2020, s. 294-295)

6 UKAZATELE PRO EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PODNIKÁNÍ

V rozhodování, zdali se po finanční stránce vyplatí začít s podnikáním či nikoliv, pomůže vytvoření si finančního plánu. Finanční plán však nezobrazuje realitu, která s jistotou nastane. Zkušený podnikatelé radí odhadované náklady raději zdvojnásobit a tržby vydělit dvěma. Pak je možné se, co nejvíce realitě přiblížit. (Srpková a kol., 2020, s. 140)

Srpková a kol. (2020, s. 140) uvádějí do položek, které by měl podnikatel odhadnout, náklady na rozjezd podnikání (zřizovací výdaje), kapitál potřebný na rozjezd podnikání (zdroje financování), výnosy, které se očekávají po zahájení podnikání a výnosy a náklady, které se očekávají v běžném provozu podnikání. V rozhodování pomůže sestavení si účetních výkazů, a to výkaz cash flow, přehled majetku a závazků, rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Pro vytvoření finančního plánu, musí podnikatel vycházet se svého business modelu.

Martinovičová, Konečný & Vavřina (2019, s 48) uvádějí, že pro efektivní a hospodárné řízení podniku je potřeba shromažďovat a vyhodnocovat veškerá ekonomická data všech jeho činností.

6.1 Výnosy, náklady a výsledek hospodaření

Mezi nejdůležitější ukazatele hospodaření podnikatelských subjektů patří výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Správné pochopení těchto ukazatelů a vztahů mezi nimi má význam pro řízení a ziskovost podniku. (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2019, s. 48)

Výnosy:

Výnosy představují podniku částky, které za určitou dobu (účetní období) získal ze svých činností, bez ohledu na to, zda v této době došlo i k jejich inkasu (hlavní rozdíl od příjmů). Papula (2018, s. 87-88) uvádí, že předvídání výnosů je zpravidla náročnější než nákladů. Faktory ovlivňující náklady pocházejí zevnitř podniku (konstrukce produktů, organizace práce), ovšem ovlivňující faktory výnosů pocházejí z vnějšího prostředí (konkurence, zájmy zákazníků). Při plánování je tak důležité brát v úvahu i tyto potenciaální rizika.

Náklady:

Nákladem se rozumí peněžní spotřeba výrobních faktorů, které jsou využity pro účely tvorby požadovaných výnosů, bez ohledu na to, zda došlo k jeho inkasu (hlavní rozdíl od výdajů). Finanční účetnictví v podstatě chápe náklad jako úbytek ekonomického prospěchu podniku. Náklady je možné členit z několika hledisek a to: *druhu* (spotřeba materiálu, osobní náklady,

odpisy), *účelu* (náklady jednicové a režijní, využívány především pro kalkulace nákladů), *závislosti na změnách objemu produkce* (fixní a variabilní náklady), *podle podnikových funkcí a další* (přírůstkové a oportunitní náklady). (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 18,20)

Výsledek hospodaření:

Výsledek hospodaření je dán rozdílem výnosů a nákladů. Pokud jsou výnosy vyšší jak náklady, podnik generuje zisk. V opačném případě se podnik potýká se ztrátou. Zisk patří mezi jeden z nejdůležitějších ekonomických a finančních ukazatelů podniku. Zisk se využívá k rozvoji podnikání, slouží jako odměna podnikateli a jako základ daně z příjmů k uspokojení potřeb společnosti. Zisk je možné zvýšit snížením nákladů a zvyšováním výnosů. Finanční plán by měl poukazovat na to, jakým způsobem chce podnikatel zisk dosahovat. (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2019, s. 148; Papula, 2018, s. 83)

6.2 Cash-Flow

Cash flow (peněžní tok) představuje skutečný tok peněžních prostředků podniku. Založen je na sledování toku příjmů (reálně získané) a výdajů (reálně vynaložené). Hlavním důvodem sledování Cash flow je, kvůli jakým příčinám do podniku přiteklo méně nebo více peněz, než kolik podnik vydělal v podobě výsledku hospodaření.

Cash flow je sestavován ve třech oblastech a to: *provozní činnost* (zálohy, pohledávky z obchodních vztahů), *investiční činnosti* (pořízení nového dlouhodobého majetku) a *finanční činnost* (navýšení základního kapitálu, úvěrová politika).

Cash flow je možné sestavit pomocí dvou metod, a to *přímou metodou* a *nepřímou metodou*. Přímá metoda spočívá v rozdílu příjmů a výdajů podniku (vhodná pro malé podniky a živnostníky). Nepřímá metoda spočívá v korekci zisku o nesoulad mezi výdaji a náklady a příjmy a výnosy. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 104-105)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce se zabývá zejména oblastí podnikání a tvorbou business modelu. Rozdělena je do šesti jednotlivých částí. První kapitola se zaměřuje na vymezení podnikání a jeho smyslu. Začíná charakteristikou podnikání, kdo je podnikatel a jakou osobnost by měl úspěšný podnikatel mít. Dále jsou zde představeny právní formy podnikání a rozdíl mezi společnostmi s ručením omezeným a osobou samostatně výdělečně činnou. Na konci této kapitoly je řečen význam podnikání pro společnost, který je zejména zvyšování hospodářského růstu a snižování nezaměstnanosti na daném území.

Druhá kapitola se zaměřuje na business model a jeho podstatu. Model lze chápat jako podstatu podnikání vyjádřenou na jedné straně. Při jeho tvorbě je důležité poznat okolí ve kterém se bude nacházet. Proces tvorby business modelu lze v pěti krocích, a to mobilizaci, porozumění, návrhu, realizaci a řízení. Hlavním významem je pomoci si ujasnit, jaká hodnota je nabízena zákazníkovi. Na konci této kapitoly je představen rozdíl mezi business modelem a podnikatelským plánem, kdy business model je částí podnikatelského plánu.

Třetí kapitola je zaměřena na představení dvou business modelů, a to na business model Canvas od Osterwaldera a jeho adaptaci business model Lean Canvas od Maurya. Popsáno je zde všech devět kamenů tvořící tyto plátňové modely. Tvořit Canvas je vhodnější pro stávající podniky, naopak pro začínající podniky je vhodnější Lean Canvas.

Čtvrtá kapitola představuje analýzy pro rozbor okolí prostředí. Pro analýzu makroprostředí se využívá PESTLE analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Porterův model pěti sil zkoumá stávající konkurenci, novou konkurenci, hrozbu substitutů, vliv odběratelů a dodavatelů v odvětví. Hojně je využívána SWOT analýza, která zkoumá silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti na trhu.

Pátá kapitola je věnována riziku, jeho řízení a analýze. Riziko pro podnikání představuje určitou hrozbu a nemělo by se v podnikatelském plánu na jeho analýzu zapomínat. Vymezeny jsou tu základní druhy rizik a jejich analýza. Pro zhodnocení rizik se často využívá matice rizik. Řízení rizik začíná jejich identifikací, stanovením si významnosti rizik, následuje jejich změření, zhodnocení, a nakonec návrh na jejich opatření.

Poslední kapitola je věnována představení ukazatelů pro ekonomické zhodnocení. Mezi položky, které by se měly odhadnout patří zřizovací výdaje, zdroje financování a výnosy a náklady. Důležité je zjistit výsledek hospodaření podnikání a sledovat cashflow podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ROZBOR TRHU

Pro vytvoření kvalitního a úspěšného modelu je důležité se seznámit a porozumět okolí, ve kterém se bude zamýšlené podnikání nacházet. Podstatou je zanalyzovat vnější faktory, které mají, popřípadě by mohly mít na podnikání potencionální vliv.

V této analytické části diplomové práce je analýza vnějšího prostředí zaměřena obecně na podnikatelské prostředí v České republice i na konkrétní prostředí zamýšleného podnikání, tj. na odvětví fotografických služeb a okolí města Brna, jakožto území, na kterém se zamýšlené podnikání plánuje vytvořit. Pro rozbor vnějšího prostředí jsou použity dvě analýzy, a to PESTLE analýza a Porterův model pěti sil.

8.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je nástrojem, který zkoumá, šest faktorů vnějšího prostředí podniku a to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které byly blíže popsány v teoretické části. Tyto faktory není schopen podnikatel ovlivnit. Pro podnikatele a jeho podnikání je však důležité být s jejich existencí obeznámen.

8.1.1 Politické faktory

Už tomu byly tři roky, kdy svět pohltila pandemie Covid-19. Ta v minulém roce začala utichávat a svět se postupně začal znovu oživovat. Bohužel toto postpandemické oživení překazila invaze Ruska na Ukrajinu v únoru 2022, která vyústila ve válku mezi těmito dvěma rivaly. Všechny faktory, nejen politické, jsou tak ovlivněny v současné době nejasnou budoucností této přetrvávající události.

Politická situace v ČR je v současné době ovlivněna zvolením nového prezidenta České republiky. Po dobu pěti let bude vést a reprezentovat ČR, otázka však je, jakým způsobem a co lze od nového prezidenta po tuto dobu očekávat. Mezi své cíle řadí např. změnu upadající politické kultury, podporu zeštíhlení státu (je možné očekávat zvýšení některých daní), posílení zahraniční politiky, aby byla co nejvíce prospěšná českým firmám a jakožto armádní generál má za cíl pomoci Ukrajině ve válce. Letos čeká prezidenta jmenování soudců či ministra životního prostředí, jejichž správné zvolení může mít také vliv na vývoj v zemi. (Rambousková, 2023)

Od 1. ledna 2023 došlo k automatickému zřízení datových schránek všem živnostníkům, spolkům a nadacím. Podnikatelé tak budou se státními úřady komunikovat výhradně

prostřednictvím těchto datových schránek. Schránky usnadňují komunikaci se státními úřady, pro malé živnostníky však mohou představovat další administrativní a finanční zátěž. Dle poradenské společnosti Dun & Bradstreet však zavedení datových schránek bylo hlavním důvodem, proč letos zrušilo živnost zhruba 146 000 podnikatelů. Tento počet zrušených živností je větší než za poslední dva roky dohromady. (Do poloviny března skončilo víc živnostníků než za předchozí dva roky, 2023; Procházka, 2023)

V březnu minulého roku 2022 schválil Senát České republiky zrušení zákona o evidenci elektronických tržeb (EET). Od 1. 1. 2023 toto zrušení nabylo účinnosti a není tak již zákonnou povinností tržby elektronicky evidovat. Zbavení této povinnosti představuje pro podnikatele pokles jejich administrativní zátěže a zbavení se nákladů s EET spojených. Hlavními důvody zrušení jsou zbytečně vysoké náklady na provoz této evidence a pokles hotovostních tržeb (v době pandemie došlo k prudkému nárůstu bezhotovostních plateb) a jelikož EET má primárně sledovat tyto tržby, oslabilo to tak její význam. (Weiss, 2022a)

8.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomika ČR, která již byla oslabena pandemií, utrpěla v roce 2022 další šok v podobě války na Ukrajině, jak již bylo zmíněno. Ta snížila zejména globální hospodářský růst a zesílila inflační tlaky. (Makroekonomická predikce – leden 2023)

I přes tyto nešťastné události je dle indexu prosperity a finančního zdraví česká ekonomika 12. nejsilnější v EU. Oproti loňskému roku však propadla o 3 příčky, čímž se ekonomika přiblížila evropskému průměru. Tento propad byl způsoben zejména extrémním nárůstem inflace a nízkou přidanou hodnotou produkce. Díky své diverzifikaci je však česká ekonomika schopná odolávat externím výkyvům a nejen, že tak má 3. nejodolnější ekonomiku v EU, ale je i 8. nejsilnější ekonomikou na světě. (Stav ekonomiky, 2023)

Pro Českou ekonomiku je v současnosti jedním z největších problémů zdražování, kdy je na tom tuzemská ekonomika podstatně hůře než u většiny zemí EU. Ceny zboží a služeb, dle nejnovějších dat, vzrostly až o 17,5 % oproti stejnému měsíci v loňském roce. Meziročně zdražila zejména energie, u které vláda minulý rok schválila její zastropování po celý rok 2023. Zastropování pomůže s vysokými cenami plynu a elektřiny domácnostem, malým firmám i jiným subjektům. (Miler, 2023; Vláda schválila zastropování cen energií. Pomůže jak domácnostem, tak firmám, 2022)

Hrubý domácí produkt se v roce 2022 zvýšil odhadem o 2,3 %, zejména díky investicím. V roce 2023 by mělo HDP dle Ministerstva financí ČR klesnout o 0,5 %. I v letošním roce

by se měly domácnosti dále potýkat s dopady vysoké inflace a jejich reálná spotřeba by se tak měla snížit. (Makroekonomická predikce – leden 2023)

Vysoká inflace, která tíží ČR, zpomaluje její ekonomický růst a snižuje tak i životní úroveň všech obyvatel. K růstu spotřebitelských cen přispívají nejen zmíněné energie, ale i potraviny, pohonné hmoty a jiné služby a zboží. S inflací bojuje Česká národní banka zvyšováním úrokových sazeb. Úrokovou sazbu ČNB zvýšila loni na 7 % a v této výši ji ponechává i letos s tím, že nemá v plánu ji zatím zvyšovat. V loňském roce sice inflace klesla, i tak dosáhla 15,1 %. MFČR odhaduje, že by měla inflace letos klesnout na 10,4 %. (Makroekonomická predikce – leden 2023; OECD, 2023)

Trh práce nadále trápí nedostatek pracovníků, který je dle OECD hlavní překážkou v ekonomickém růstu ČR. Míra nezaměstnanosti, navzdory mírné recesi, kterou ekonomika prochází na začátku letošního roku a celkově slabé hospodářské dynamice, by neměla v roce 2023 příliš vzrůst. Ze 2,4 % v minulém roce by měla míra nezaměstnanosti v letošním roce vzrůst jen na 3,2 %. Napětí na trhu práce bude tlačit na růst mezd, ten však kvůli inflaci bude zaostávat, a tak by průměrná reálná mzda měla letos klesat. (Makroekonomická predikce – leden 2023; OECD, 2023)

OECD (2023) ve svém hospodářském výhledu odhaduje, že v ČR v roce 2024 vzroste HDP o 2,4 %, míra nezaměstnanosti bude na 2,8 % a inflace se sníží na 4,1 %. Na druhou stranu ČNB odhaduje odlišné výsledky ekonomiky pro rok 2024. ČNB růst HDP pouze o 2,2 % a snížení inflaci až na pouhých 2,1 %. Úrokovou sazbu plánuje snížit na 4,8 %. I přes rozdílné výsledky z pohledu zahraniční a tuzemské organizace, tak lze konstatovat, že by na tom měla být ekonomika v budoucnu lépe než hůře. (OECD, 2023; Prognóza ČNB – zima 2023)

Ekonomické prostředí má na fotografické služby velký vliv především tím, jak se ekonomice v dané zemi vede, zdali jsou lidé schopni utrácet své peníze i za tyto nadstandardní služby. Fotografické služby jsou považovány obecně za luxusní statek. Poptávka po tomto statku roste v případě, že roste příjem a životní úroveň. Jelikož obojí v současné době klesá, klesá tak i poptávka po tomto druhu služby. Predikce vývoje v budoucnu jsou však pozitivní, mohlo by se tak očekávat, že poptávka vzroste.

8.1.3 Sociální faktory

Město Brno, území, na kterém se zamýšlené podnikání plánuje vytvořit, sčítá k letošnímu roku zhruba 380 tisíc osob, které mají v tomto městě trvalý pobyt. Větší počet těchto obyvatel tvoří ženy. Každý den do tohoto města však dojíždí mnoho lidí za prací z okolních

měst a vesnic. Počet obyvatel, kteří se v tomto městě každodenně pohybují, tak stoupá odhadem k půl milionu. Nachází se zde několik prestižních vysokých škol a tak se zde pohybuje i řada vysokoškolských studentů, kteří dojíždějí jak ze zbytku České republiky, tak Slovenka. V Jihomoravském kraji, do kterého město Brno spadá, mělo ke konci roku 2022 bezmála 1,2 milionů obyvatel. (Brno v číslech, © 2023)

Není na místě se omezovat pouze počtem obyvatel pohybující se ve městě Brno a jeho okolí. V případě poskytování focení např. svateb nebo kulturních akcí může fotograf přijet k zákazníkovi i do různých částí České republiky, která má v letošním roce dohromady zhruba 10,5 milionu obyvatel.

V Brně se nachází řada krásných míst vhodných na venkovní focení, ať už v centru města nebo více v přírodních oblastech. Mezi vhodná místa pro focení v centru města patří např. Petrov, hrad Špilberk nebo oblíbený park Lužánky. Mezi místa vhodná pro focení, která nabídnou více přírodních aspektů, patří např. brněnská přehrada, Lom Hády nebo Stránská skála. Stejně tak se řada krásných míst vhodných k focení nachází i v okolních městech a přírodních oblastech

Výzkumem Město pro byznys, jenž srovnává města a zjišťuje, jaké z nich má nejlepší podmínky pro podnikání se zjistilo, že se na jižní Moravě podniká nejlépe v Brně. Brno má výborné dopravní spojení a staví se zde nové bytové prostory, což může zvýšit příliv obyvatel do tohoto města v budoucnu. Dále má nejlepší webové stránky v JK z pohledu podnikatele, který zde nalezne všechny potřebné informace. (Nejlepšími místy pro podnikání jsou Brno, Ostrava a Jablonec, 2023)

Jednou z hlavních událostí, na kterou si objednávají lidé fotografa pro její zdokumentování je svatba. V ČR se loni vdalo 54,5 tisíce párů, což je nárůst o 17 % oproti roku 2021, ovšem je to stále o 400 sňatků méně než před pandemií. Pandemie měla negativní vliv na sňatky a v roce 2020 tak bylo nejméně sňatků za dlouhou dobu. Naštěstí se však počet sňatků opět zvyšuje. V samotném JK bylo v minulém roce uzavřeno 6 148 sňatků.

Další důležitou událost, kterou nechávají fotit zejména matky, je narození jejich dítěte. V ČR se minulý rok narodilo značně nejméně dětí za posledních 18 let, kdy se nenarodilo ani 100 tisíc dětí, jak tomu bylo v minulých letech zvykem. V JK se narodilo v loňském roce skoro 12 tisíc dětí a je tak druhým krajem s nejvyšší porodností. (Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2022, 2023; Pohyb obyvatelstva – rok 2022, 2023)

8.1.4 Technologické faktory

Ve světě fotografů je technologie velice důležitá, protože je nezbytnou součástí každodenní náplně práce fotografa, ať už se mluví o fotoaparátu, tiskárně, programech na úpravu fotografií či jiné pomocné technice. Každý fotograf zkrátka ke své činnosti potřebuje určité technologické zázemí a je tak ovlivněn její dostupností. Z pohledu zákazníka je jeden z hlavních důvodů pro výběr fotografa kvalita nabízených služeb, jak bude možné vidět dále v této práci v dotazníkovém šetření. Pro fotografa je tak vhodné být vybaven takovou technologií, která bude požadovanou kvalitu zákazníkovi obstarávat.

Pro fotografa je výběr správného fotoaparátu zásadní. Před výběrem je vhodné vědět, jakým směrem se chce fotograf vydat, zdali chce fotit např. pohyb, portréty, krajiny či noční fotky. Pro každou z těchto oblastí je potřeba se dívat na jiné vlastnosti fotoaparátu. Na trhu vedou tři největší výrobci profesionálních fotoaparátů a to Canon, Sony a Nikon. Tito výrobci se soustřeďují na výrobu modelů vyšší třídy, které dokáží fotografovat tam, kde chytré telefony nestačí. O nabídku profesionálních a kvalitních fotoaparátů by tak neměla být v budoucnu nouze. (Macenauer, 2023)

Fotograf může při zhotovování svých fotografií využívat řadu programů, mezi které patří klasicky známý Photoshop. Tato technologie v podobě grafického editoru pomáhá k tvorbě a následné úpravě fotografií využívající umělou inteligenci.

Toto technologické zázemí však pro fotografa nestačí. Fotograf se musí umět prezentovat, aby oslovil, co nejvíce zákazníků. V dnešní době, kdy většina lidí funguje především v online prostředí je tak na místě vytvořit vlastní webové stránky a sociální sítě. Fotograf by tak měl být dále vybaven technikou, která mu zajistí přístup k těmto službám a také přístupem k internetu (bez něho by nebyl podnikatel ani schopen komunikovat se správnými orgány přes, dnes již povinnou, datovou schránku).

8.1.5 Legislativní faktory

Podnikatelé jsou v České republice ovlivňováni řadou legislativních zákonů a předpisů dle kterých se musí řídit. Na každého se vztahují jiné zákony a předpisy, zejména podle toho, v jakém oboru podniká či jaká je jeho právní forma. Podnikatelé musí sledovat jakékoliv novelizace těchto zákonů a předpisů.

Hlavní náplní tohoto podnikání budou fotografické služby. Vzhledem k tomu, že při této činnosti může docházet i k zachycení podoby člověka na kterou se váže ochrana osobnosti,

je důležité znát práva a povinnosti spojeny s touto problematikou. Tuto problematiku upravuje zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, který definuje podmínky, za kterých je možné fotografii druhé osoby pořídit. Pro fotografy je tak důležité tyto práva a povinnosti znát, aby se předešlo trestnímu stíhání z porušení práv druhé osoby. Základním pravidlem je pořizovat a dále šířit tyto fotografie pouze se souhlasem fotografovaného. V případě, pokud lze z fotografie identifikovat osobu, je považována i za osobní údaj ve smyslu GDPR. Zákon o ochraně osobních údajů je tak další povinností fotografa ctít. (Šerá, 2020)

S fotografickými službami se dále pojí zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon. Každá pořízená fotografie je považována za autorské dílo, na které se vztahují určitá práva (majetková, či už zmíněné osobní). Cizí dílo nesmí být zneužito pro vlastní hospodářský nebo osobní prospěch. Přivlastnění si autorského díla, ať už se jedná o fotografii nebo knihu, je trestným činem. Fotograf by si tak měl dávat pozor, zdali jeho díla nejsou jinou osobou zneužívána, a naopak si sám nesmí přivlastňovat díla jiných autorů.

V teoretické části již byly zmíněny některé zákony, dle kterých se musí podnikatelé řídit. Vedle živnostenského zákonu a občanského zákoníku je důležité znát dále např. zákon o účetnictví (v případě, že podnikatel vede účetnictví), zákoník práce či daňovou legislativu, ve které čekala na podnikatele začátkem roku 2023 řada změn.

Od ledna 2023 se zvýšil roční limit pro povinnou registraci k dani z přidané hodnoty a to z 1 milionu korun českých na 2 miliony korun českých. Dopad bude mít tato změna zejména pro malé podnikatele, kterým odpadne povinnost se registrovat jako plátcí DPH. Výrazně se jim tak sníží administrativní zátěž, např. jim odpadne povinnost podávat kontrolní hlášení. (Weiss, 2022b)

Toto navýšení ročního limitu pro povinnou registraci k DPH mělo dále za následek zvýšení hranice příjmů ze samostatné činnosti pro vstup do tzv. paušálního režimu daně. Paušální daň byla poprvé zavedena v roce 2021 a měsíční záloha na tuto daň byla nastavena pro všechny podnikatele, kteří tuto daň uplatňovali, v jedné výši. Z důvodu velmi širokého rozpětí příjmů již není měsíční paušální záloha ve stejné výši pro všechny, ale jsou zavedeny tři pásma paušálního režimu daně. Každé pásmo má jinou výši měsíční zálohy dle výše ročních příjmů podnikatele. Většina OSVČ se bude řadit do prvního pásma. Pro možnost vstupu do paušálního režimu musí podnikatel splňovat zákonem stanovené podmínky, např. nemůže mít ostatní příjmy větší, než je stanovený limit (nově od 2023 nesmí být tento limit vyšší jak 50 000 Kč ročně), nesmí být plátcem DPH apod. Daňový poradce Jiří Nesrovnal

však v tomto režimu vidí komplikace v tom, že bude těžké přiřadit podnikatele do jednoho určitého pásma v případě, že vykonává více činností. (Puzanova, 2023; Weiss, 2022b)

Živnostníci podnikající v oboru fotografických služeb mají možnost uplatnit výdajový paušál 60 %, nanejvýš však do částky 1,2 mil. Kč. V případě, že živnostníci tohoto oboru vstoupí do paušálního režimu daně, zaplatí letos měsíční zálohy ve výši 6 208 Kč, což představuje měsíční zálohu prvního pásma paušálního režimu. Tato částka se na ně bude vztahovat pouze do výše příjmů 1,5 mil. Kč. V případě příjmů v rozmezí 1,5 až 2 mil. Kč se již budou řadit do druhého pásma režimu a měsíční záloha bude činit 16 000 Kč. V případě příjmů vyšších jak 2 mil. Kč nesplňují zákonem stanovené podmínky pro vstup do paušálního režimu. (Kovanda, 2023; Zákon č. 586/1992 sb., zákon o daních z příjmů)

8.1.6 Ekologické faktory

Základem politiky EU jsou inovace a ochrana životního prostředí, které pomáhají vytvářet nová pracovní místa a podnikatelské příležitosti. Tato politika se snaží zajišťovat, aby byl z pohledu životního prostředí hospodářský růst, co možná nejvíce udržitelný. Právě v poslední době se ve společnosti na fenomén udržitelnosti klade velký důraz. (Životní prostředí, © 2023)

Ať už se jedná o vývoj výrobků a služeb, navýšení svých příjmů nebo péči o svoji pověst, na všech těchto strategiích by se měla podepsat udržitelnost. Rok 2023 je ve znamení udržitelných trendů. Mezi ně patří např. to, že podniky ve všech odvětvích se zabývají úspornými opatřeními kvůli válce na Ukrajině, která vyvolala energetickou krizi. Dalším trendem je např. to, že v rámci několika let přijme většina společností na světě standardy vykazování udržitelnosti, dnes zejména dle principů ESG (environmentální, sociální a podnikové řízení). Ať už jim to bude nařizovat samotný zákon, nebo kvůli neschopnosti odolávat tlakům zainteresovaných osob na udržitelnost. (Osm udržitelných trendů pro rok 2023: Co můžeme očekávat? 2. část, 2023)

Poskytované fotografické služby nemají moc prostoru, kde by mohly výrazným způsobem pomáhat šetřit životní prostředí, ale ani prostoru, kde by životní prostředí nějakým fatálním způsobem poškozovaly. V tomto oboru lze za přínos pro životní prostředí uvést digitální fotografie, které postrádají potřebu tisku fotografie na fotografický papír a tato absence tak šetří lesy. Za jednu z možností, jak alespoň trochu pomoci šetřit životní prostředí, je vybavení fotoateliéru vybavením vyrobeným z ekologicky šetrného a úsporného materiálu.

8.2 Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí je zvolen Porterův model pěti sil. Tento model zkoumá pět sil, a to stávající konkurenci (zde je využita i hodnotová analýza), potencionální konkurenci, sílu odběratelů, sílu dodavatelů a hrozbu substitutů.

8.2.1 Konkurence v oboru

Stávající konkurence na trhu fotografických služeb je v současné době velmi silná. Jak již bylo zmíněno, Brno je velmi vhodným místem pro podnikání na jižní Moravě a není tak překvapením, že je zde možné nalézt pestrou nabídku fotografických služeb od desítek profesionálních fotografů. Všichni tito fotografové, ať už se zaměřují na jakoukoliv oblast focení, představují pro toto podnikání konkurenci. Dobrý fotograf nemusí mít problém nafotit i jinou oblast focení, pokud o ni zákazník, kterému se tvorba fotografa líbí, poptá. Nelze se omezovat pouze na konkurenci v této oblasti. V tomto podnikání si konkurují všichni fotografové fotící stejný, či podobný fotografický styl, např. svatební fotografové.

V této práci jsou pro analýzu konkurence vybráni konkurenti, kteří se nacházející ve městě Brno, vlastní svůj vlastní fotoateliér a nabízejí podobnou nabídku služeb, kterou má autorka této práce v plánu nabízet. Na trhu se nachází řada fotografů splňující tyto faktory. Vybráno je pouze šest konkurentů, kteří jsou v následující části podrobněji rozebráni.

První konkurent: Pavlína Wagnerová

Pavlína Wagnerová je mladá fotografka, která působí v Brně, tak i po celé ČR a příležitostně i v zahraničí. Ke své tvorbě využívá jak ateliér, tak externí prostředí. Její fotoateliér se nachází kousek dál od centra města v městské části Židenice, hned vedle zastávky městské hromadné dopravy. Z tohoto pohledu je dostupnost výborná, s parkováním to však může být v této lokalitě obtížné. Webové stránky působí velmi elegantním a jednoduchým dojmem. Klient se zde snadno orientuje a nachází zde všechny potřebné informace, včetně velkého množství předchozí tvorby. Fotografka má, jak sociální síť Facebook, tak Instagram. Na obou sítích má sledujících v tisících. Profesionálně se věnuje zejména svatebním a portrétním fotografiím. Ve svém portfoliu dále nabízí i těhotenské a rodinné focení. Cenové rozmezí se pohybuje mezi 2,5 – 4,5 tisíci Kč. Jako fotografka svateb patří do té dražší kategorie, cenové rozpětí je 18 – 26 tisíc Kč. Dle zkoumané tvorby je však kvalita na vysoké úrovni a klienti by tak nemuseli mít problém dát za tuto službu i vyšší částku. Referencí obdržela po celou svoji působnost hodně a všechny až na dvě jsou pozitivní. Další reference

fotografky jsou možné vidět i na jejich webových stránkách. (Pavlína Wagnerová Fotograf, © 2023)

Druhý konkurent: Markéta Sladká – Marleen

Fotografka Markéta Sladká, kterou lze nalézt i pod uměleckým jménem Marleen, je mladá fotografka, která působí v Brně. Ke své tvorbě využívá jak ateliér, tak exteriér. Její fotoateliér klienti mohou najít blízko parku Lužánky v centru města hned v blízkosti zastávky MHD. Zejména v pracovní dny se však v této lokalitě jen stěží zaparkuje. Webové stránky působí jednoduše a elegantně. Některé stránky jsou však špatně naprogramovány (např. některé informace jsou tak malé, že jsou snadno přehlédnutelné) a ničí tak celkový vzhled. Další vytknutí stránek je absence medailonku (úvodního představení) fotografky. Fotografka má, jak sociální síť Facebook, tak Instagram. Na obou má sledujících v tisících. Profesionálně se fotografka zaměřuje na focení svatebních dnů a portrétů. Dále v portfoliu lze nalézt focení žen (svůdnější fotografie, tzv. boudoir), rodinné focení a mateřství. Velkým negativem je absence cen. Fotografka ceny poskytuje pouze na dotaz, což může být pro některé klienty odrazující. Referencí obdržela fotografka několik a všechny pozitivní. (Marleen, © 2015 – 2021)

Třetí konkurent: Iveta Solařová – Ateliér Foto okamžiku

Fotografka Iveta Solařová je mladou fotografkou působící v Brně, kterou lze dohledat také pod názvem Ateliér Foto okamžiku. Tento fotoateliér se nachází kousek dál od centra města v městské části Židenice, blízko zastávky MHD a v okolí s větším množstvím parkovacích míst. Ke své tvorbě nevyužívá pouze prostorů ateliéru, ale i exteriér. Webové stránky jsou přehledné, jednoduché. Klient zde nalezne veškeré potřebné informace a má možnost si prohlédnout tvorbu díky velkému množství přidaných fotek. Fotografku lze najít na sociálních sítích, jak Facebooku, tak Instagramu. Na obou má sledujících v tisících. Fotografka není zaměřená na jeden typ focení. V její nabídce mohou klienti nalézt velkou řadu fotografických stylů. Od focení novorozeňat, přes intimní fotografie až po tématické focení. Nabídku má fotografka opravdu pestrou. Cenové rozpětí se pohybuje od 1,2 – 8,4 tisíc Kč dle typu focení. Focení svateb nabízí od 6 – 20 tisíc. Kč, řadí se tak mezi ty levnější varianty. Referencí má několik, až na jednu negativní má všechny pozitivní. Některé reference mohou klienti najít i na webových stránkách fotografky. (Iveta Solařová fotografka, © 2017)

Čtvrtý konkurent: Marie Stránská - Marisfoto

Marie Stránská, kterou klienti mohou najít i na adrese Marisfoto, je mladá fotografka působící v Brně. Ke své tvorbě využívá jak ateliér, tak exteriér. Její fotoateliér se nenachází v blízkosti centra. I tak se fotoateliér nachází v dobré lokalitě Královo pole, s dobrou dostupností a s mnohem lepšími podmínkami na parkování. Webové stránky jsou přehledné, pro někoho mohou mít však jednoduchý až nudný vzhled. Všechny informace zde klient nalezne a má možnost se podívat i na předcházející tvorbu, kterou fotografka nešetřila. Fotografku lze najít, jak na sociálních sítích Facebooku, tak Instagramu. Na obou má sledujících v tisících. Fotografka se profesionálně zaměřuje na focení novorozeňat a rodinné focení. V jejím portfoliu však klienti mohou nalézt i nabídku focení žen, reportážní focení i focení svatebního dne. Cenové rozpětí se pohybuje od 1,4 – 4,5 tisíc Kč. Svatební focení je v cenovém rozmezí 9,5 – 20 tisíc Kč, čímž lze fotografku také zařadit do těch levnějších variant. Referencí obdržela několik, většina byla pozitivních. Našly se zde však i negativní, pojednávající o stejném problému, a to dlouhé době dodání fotografií. (Marisfoto Marie Stránská, © 2023)

Pátý konkurent: Šárka Freynová – Foto Fresa

Šárka Freynová je mladá fotografka, kterou mohou klienti najít i pod názvem Foto Fresa. Fotografka působí zejména v Brně, své služby nabízí ale i po celé ČR, klidně i na Slovensku. Ke své tvorbě využívá jak ateliér, tak exteriér. Fotoateliér této fotografky leží spíše na okraji Brna v městské části Bystrc. Nachází se blízko zastávky MHD a klienti cestující autem v blízkosti fotoateliéru pohodlně zaparkují. Webové stránky jsou jednoduché, elegantní a velmi přehledné se všemi potřebnými informacemi. Fotografku lze nalézt na sociálních sítích Facebooku i Instagramu. Dohromady má na obou sítích více jak tisíc sledujících. Fotografka se profesionálně zaměřuje na svatební focení, focení žen a rodinné focení. Dále lze nalézt v nabídce focení portrétů a reportážní fotografie. Klientům nabízí i poskytnutí fotokoutku pro jejich pořádané akce. Cenové rozpětí se pohybuje v rozmezí od 600 Kč až po 3,6 tis. Kč. Svatební focení se pohybuje v rozmezí 3,9 – 19 tisíc Kč, čímž se řadí mezi ty levnější fotografie. Referencí obdržela několik a až na jednu, byly všechny pozitivní. (Foto Fresa Freynová Šárka, © 2023)

Šestý konkurent: Vít Kovalčík

Vít Kovalčík je mladý fotograf působící v Brně. Ke své tvorbě využívá jak ateliér, tak exteriér. Fotoateliér se nachází kousek od centra města v městské části Černovice v menší

vzdálenosti od zastávky MHD. Parkování v této lokalitě může však být mírně obtížné. Webové stránky jsou jednoduché, přehledné, někomu se mohou zdát mírně nudné. Klient zde však lehce nalezne všechny potřebné informace, a především jeho tvorbu, kterou fotograf nešetřil. Fotografa mohou klienti nalézt pouze na sociální síti Facebooku, kde má přes 2 tisíce sledujících. Klienti na rozdíl od sociální sítě Instagram mohou tvorbu fotografa vidět na jeho kanále na internetovém serveru Youtube. Jak sám fotograf uvádí, nezaměřuje se převážně na jednu oblast focení. V jeho portfoliu mohou nalézt klienti fotografie krajín, nemovitostí nebo produktů. Dále nabízí svatební focení, focení žen i např. těhotenské a rodinné focení. Nabídka je tohoto fotografa opravdu pestrá. Cenové rozpětí se pohybuje v rozmezí od 950 Kč do 4,9 tisíc Kč. Cenové rozpětí svatebního focení se pohybuje mezi 9,5 – 17,5 tisíci Kč a patří tak mezi ty levnější varianty. Referencí má pár a všechny pozitivní, kde klienti vychvalují zejména přístup fotografa. (Vít Kovalčík photography, © 2023)

Všechny informace o výše zmíněných fotografech byly získány z průzkumu jejich veřejně dostupných webových stránek a sociálních sítích Facebooku a Instagramu.

Konkurenti byli rozebráni na základě sedmi oblastí, které tvoří podklad pro následné bodové ohodnocení této konkurence, které je zobrazeno v tabulce 3 na následující straně. Průzkum těchto konkurentů je tak zaměřen na lokalitu fotoateliérů, celkovou vizualizaci webových stránek, sledovanost na sociálních sítích, šíři nabídky fotografických služeb, cenové rozmezí nabízených služeb (srovnáváno je svatební focení), reference na webovém prohlížeči Google Chrome. Dále byl do hodnocení zahrnut faktor kvality fotografií (srovnávána je kvalita a originalita svatebních fotografií).

Tabulka 1 Bodové hodnocení konkurence

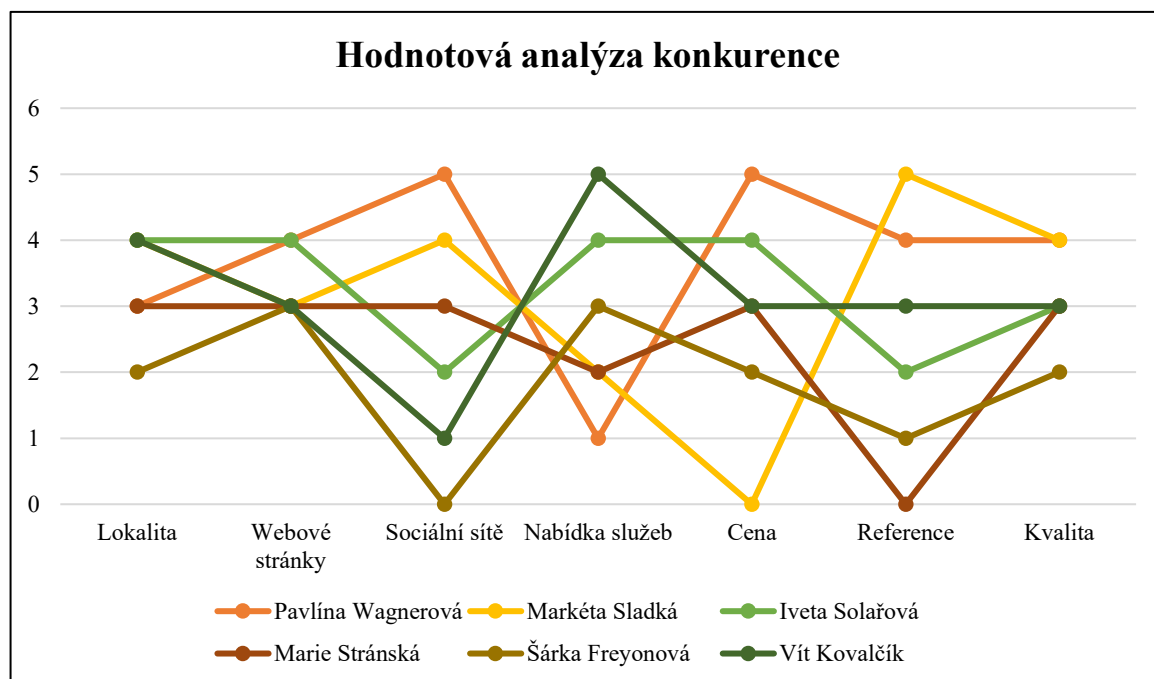
Srovnávací faktory	Vybraní konkurenti v oboru					
	Pavína Wagnerová	Markéta Sladká	Iveta Solařová	Marie Stránská	Šárka Freynová	Vít Kovalčík
Lokalita	3	4	4	3	2	4
Webové stránky	4	3	4	3	3	3
Sociální sítě	5	4	2	3	0	1
Nabídka služeb	1	2	4	2	3	5
Cena	5	0	4	3	2	3
Reference	4	5	2	0	1	3
Kvalita	4	4	3	3	2	3
Celkem bodů	26	22	23	17	13	22

Zdroj: vlastní zpracování

U každého z těchto fotografů jsou jednotlivé faktory obodovány na škále od 0 do 5, kde 0 představuje nejnižší váhu (fotograf je u tohoto faktoru velmi slabý) a bodové ohodnocení 5 nejvyšší (fotograf je u tohoto faktoru velmi silný). Přiřazení bodů bylo na základě individuálního pohledu autorky této práce, který získala pomocí průzkumu všech informací, webových stránek, referencí, cen a ostatních faktorů jednotlivých fotografů

U faktoru sociální sítě, jsou fotografové ohodnoceni podle počtu sledujících na těchto sítích. Nejvyšší počet sledujících dostal nejvyšší možný bod pět, naopak fotografovi, který má nejnižší počet sledujících byl přiřazen nejnižší možný bod nula. Stejným principem je ohodnocen i faktor reference, u kterého má nejlépe ohodnocený fotograf na internetovém prohlížeči Google Chrome nejvyšší počet bodů a naopak.

Díky těmto získaným informacím je dále možné toto bodové ohodnocení přenést do grafu hodnotové analýzy. Hodnotová analýza je vyobrazena v následujícím obrázku 3.



Obrázek 3 Hodnotová analýza konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkové hodnotové analýzy konkurence vyplývá, že nejsilnějším konkurentem je fotografka Pavlína Wagnerová. Fotografka je ze všech konkurentů nejvíce známá na sociálních sítích a nabízí své služby za nejvyšší cenu. Díky své vysoké kvalitě fotek, která byla z tvorby zpozorována, klienti nemusí mít problém za její služby zaplatit i vyšší částku. Vizualizace webových stránek je ze všech konkurentů na nejvyšší úrovni. Druhým největším konkurentem je fotografka Iveta Solařová, u níž lze zejména vyzdvihnout pestrou nabídku služeb a klienti si tak mohou vybrat z větší nabídky. Nejmenším konkurentem se jeví fotografka Šárka Freynová, která na rozdíl ostatních ve všech hodnotících faktorech zaostává. Fotografka nabízí své služby za podstatně nízké ceny a na sociálních sítích není společností moc známá.

8.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup na fotografický trh je velmi snadný. Jelikož je fotografická činnost živností volnou, jediné, co musí budoucí fotograf dle legislativy splňovat jsou všeobecné podmínky, a to plnou svéprávnost a bezúhonnost, aby mu mohlo být uděleno živnostenské oprávnění tuto činnost soustavně vykonávat. Není potřeba mít žádnou odbornou způsobilost ani praxi, jak tomu bylo v minulosti. Po splnění podmínek a následném zaplacení správního poplatku má fotograf oprávnění tuto živnost provozovat.

Dalším předpokladem, který musí budoucí fotograf splňovat pro vstup na tento trh je potřebný kapitál pro koupi fotografické techniky a dalšího nezbytného vybavení k této činnosti. Pro některé začínající fotografy to může být velkou překážkou. V dnešní době však je tato technika mnohem dostupnější většímu okruhu lidí než v minulosti a dá se pořídit i kvalitní technika za nižší finanční hodnotu. Pokud fotograf nevyžaduje nejnovější techniku za vysokou finanční hodnotu, nemusí být investice do tohoto podnikání tak kapitálově náročná, jak tomu bylo dříve. Vstup na trh je i po této stránce relativně snadný.

Pokud bylo fotografovi uděleno živnostenské oprávnění a je technicky vybaven, aby mohl vykonávat náplň práce, nic dalšího mu nebrání ve vstupu na tento trh. Stát tento trh reguluje minimálně, a to zejména obecně při založení živnosti. Fotografem se tak může stát prakticky kdokoliv, kdo má zájem tuto činnost vykonávat, splňuje všeobecné podmínky a je technicky vybaven. Hrozba vstupu nové konkurence, navíc v oblasti, kde se zamýšlené podnikání hodlá vytvořit, je tak značně vysoká.

8.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto oboru je nejvíce dodavatelů potřeba zejména v začátcích podnikání, při jeho zakládání. Dodavatelé jsou potřeba pro zřízení prostoru, kde se bude fotoateliér nacházet, a pro jeho vybavení od nábytku, rekvizit po fotografickou a jinou nezbytnou techniku potřebnou k činnosti fotografa. Při provozu jsou následně potřeba dodavatelé, kteří budou zajišťovat materiál potřebný k vlastnímu tisku (inkoust, fotografický papír). Pokud nechává fotograf tisknout fotografie z externích zdrojů, pak je potřeba zajistit tohoto zprostředkovatele.

Vyjednávací sílu zde má dodavatel značně nízkou. Existuje řada realitních kanceláří, které zprostředkovávají pronájem a koupi vhodných prostor pro fotoateliér. Existuje řada výrobců, kteří vyrábějí nezbytnou fotografickou techniku ve vysoké kvalitě, potřebnou elektroniku a materiál k zajištění tisku. Existuje řada obchodů, které nabízejí velký sortiment nábytku a rekvizit pro vybavení fotoateliéru. Mezi těmito jednotlivými zprostředkovateli existuje vysoká konkurence a fotografové tak mají možnost si mezi nimi vybrat pro něj toho nejvýhodnějšího.

U dodavatelů je důležité si vybrat správného z nich. Mohlo by nastat riziko pozdního dodání vybavení ateliéru a potřebné techniky k výkonu činnosti, a to by mělo za následek zbytečný odklad výkonu práce. U dodavatele např. inkoustu do tiskáren může mít prodlení velký

dopad na včasné dodání fotografií klientovi, což by mohlo mít za důsledek špatnou recenzi, která by mohla ovlivnit řadu potencionálních klientů.

8.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli u fotografických služeb se rozumí koncoví zákazníci. Tuto službu využívají, jak jednotlivci, kteří tuto službu vyhledávají pro osobní potřebu, tak organizace, které tuto službu vyhledávají pro potřeby svého podnikání (např. produktové focení, focení akcí, focení zaměstnanců, reportážní fotografie apod.).

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Na trhu se pohybuje velká řada profesionálních fotografů a klient má možnost si vybrat z více nabídek pro něj tu nejuvhodnější. Konkurenční síla fotografů je silná. Pro získání klienta musí být fotograf originální, nabízet kvalitní služby, mít přívětivý přístup a vystupování, či se umět dobře prezentovat. Všechny tyto aspekty jsou rozhodujícími faktory při výběru fotografa. Kvůli velké koncentraci fotografů v tomto odvětví a tím přítomnosti silné konkurence, je boj o klienta silný. Fotograf raději ustoupí z ceny, než aby o klienta přišel.

Problém představuje nejen vysoká přítomnost fotografů a tím možnost výběru mezi více nabídkami, ale fakt, že klient si v dnešní době je schopen tuto službu obstarat sám (blíže rozebráno v následující podkapitole hrozba substitutů). Fotograf tak musí poslouchat požadavky zákazníků, nabízet vysokou kvalitu, nabídnout takovou hodnotu, kterou si nebude schopen klient obstarat sám a ani ji nenajde u konkurence.

Klienti obecně jsou dost citliví na cenu. Nebudou však mít problém za služby profesionálního fotografa připlatit i vyšší finanční částku, pokud bude této částce odpovídat kvalita poskytovaných služeb.

Na druhou stranu mají klienti silný vliv na reklamu fotografa. V případě, že budou se službou spokojeni, ji mohou znovu využít a doporučit ostatním. Hodně klientů je ovlivněna při výběru fotografa právě recenzemi a doporučením od známých a pro fotografa, stejně tak jiného podnikajícího, je jeho pověst nesmírně důležitá.

S touto silou odběratelů souvisí i kapitola 10, která se zabývá průzkumem zájmu o fotografické služby z pohledu spotřebitele za pomoci dotazníkového šetření. V této kapitole se blíže zjišťuje, co klienti od služeb očekávají, co vyhledávají, čím jsou u výběru fotografa nejvíce ovlivněni. Pro fotografa jsou tyto informace velmi důležité.

8.2.5 Hrozba substitutů

Místo pořízení fotografie si mohou lidé nechat zvěčnit sebe, své okamžiky ve formě malby, karikatury, olejomalby a podobných uměleckých forem. Tento substitut je však oproti jednomu kliknutí fotoaparátem poměrně zdlouhavý a v dnešním, značně digitálním prostředí, většina lidí upřednostňuje spíše tuto formu. V tomto případě je tak hrozba substitutu značně nízká.

Určitou hrozbu představuje video. V dnešní době je pro mnoho lidí větší zábavou sledovat krátká videa, pro firmy je to zas dobrý propagační nástroj svých výrobků či služeb a komunikační kanál. Video také zaujme více lidí než pouhá fotografie. Dnes je navíc možné díky digitálnímu fotorámečku nechat video, stejně jak fotografii, i „zarámovat“. Pro fotografa je tak výhodnější k získání většího množství klientů, pokusit se i v tomto směru vzdělat a nabízet i tuto službu. Samozřejmě pouze za předpokladu, že má prostor zakomponovat do své tvorby i toto zaměření.

Mezi určitou hrozbu substitutů lze zařadit dostupnější pořízení fotografické techniky (samotné chytré telefony mají v sobě dnes zabudované vysoce kvalitní fotoaparáty) a dostupnější vzdělávání amatérských fotografů. Ti si tak mohou být schopni pořizovat fotografie sami a nemusejí mít takovou potřebu vyhledávat služeb profesionálního fotografa. V tomto případě se však jedná o lidi, kteří služeb profesionálního fotografa nevyužívají z důvodu vyšší ceny nebo společenského hlediska (např. stud může být jednou z překážek návštěvy). Klienti, kteří však vyhledávají určitou vysokou kvalitu služeb, tak profesionálního fotografa vyhledávat nepřestanou.

9 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH PREFERENCÍ

Pro analýzu trhu je v diplomové práci dále použit marketingový výzkum v podobě dotazníkového šetření. Ten měl pomoci zjistit, jaký je ve společnosti v současné době zájem o službu profesionálního fotografa.

Dotazník byl vytvořen za pomoci online platformy Google Forms. Byl zcela anonymní a dobrovolný. Obsahoval 16, převážně uzavřených, otázek. Některé otázky byly polouzavřené, kde respondenti měli možnost uvést i jinou odpověď a jedna otázka byla otevřená, kde respondenti mohli uvést svůj vlastní názor k dané otázce. Strukturu dotazníku je možné vidět v Příloze P I.

V dotazníku byli respondenti dotazováni zejména na účel návštěvy fotografa, na faktory, které zásadně ovlivňují jejich výběr fotografa, na to jaké komunikační kanály používají pro vyhledávání fotografa a několik dalších otázek, které měly za cíl lépe pochopit zákazníka, jeho chování a preference.

Dotazník byl rozeslán mezi respondenty výhradně v online prostředí sociálních sítí. Nebyl mířen pro jednu konkrétní oblast respondentů. Dotazníkového šetření se tak účastnili náhodné osoby, které měli zájem se výzkumu účastnit.

9.1 Stanovení hypotéz

Na základě dotazníkového šetření jsou navrženy následující hypotézy, které jsou na konci této kapitoly výsledky průzkumu potvrzeny nebo vyvráceny:

- **Hypotéza č. 1:** Více jak polovina respondentů využívá, nebo má zájem využívat, fotografické služby.
- **Hypotéza č. 2:** Více jak polovina respondentů by využila služeb zejména za účelem vyfocení společenské události (např. svatebního dne).
- **Hypotéza č. 3:** Více jak dvě třetiny respondentů uvede, že při výběru fotografa jsou ovlivněni zejména kvalitou jeho fotografií.
- **Hypotéza č. 4:** Alespoň jedna třetina respondentů uvede, že je pro ně cena za tyto služby nepodstatná a zaplatili by i vyšší finanční částku za kvalitní fotografie.
- **Hypotéza č. 5:** Alespoň jedna třetina respondentů uvede jako důvod nezájmu o fotografické služby současnou ekonomickou situaci v zemi.

- **Hypotéza č. 6:** Více jak polovina respondentů uvede, že by služeb využilo, kdyby byla pro ně zajímavá nabídka, která by je o využití přesvědčila.

9.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této podkapitole budou blíže rozebrány výsledky jednotlivých otázek, které budou doprovázeny grafickým zobrazením. Předtím, než se přejde na analýzu jednotlivých otázek, se stručně představí respondenti, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

Charakteristika respondentů:

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 211 respondentů z toho 170 žen a pouze 41 mužů. Ženy tedy tvoří 80,6 % respondentů a muži 19,4 %. Což není nic překvapujícího, většinou jsou to ženy, které se raději fotí než muži. Lze předpokládat, že služeb by využívalo více žen a nabídka by se tak mohla více zaměřovat na tento segment.

Největší věkovou skupinu tvoří lidé ve věku od 19 do 25 let, kterých se zúčastnilo 149. Hned po nich jsou druhou nejpočetnější skupinou lidé ve věku od 26 do 35, kterých se zúčastnilo 41. Menší zastoupení tvoří lidé ve věku od 36 do 45, kterých se zúčastnilo 14. Nejmenší zastoupení tvoří lidé ve věku vyšším jak 45, kterých se účastnilo 5 a pouze 2 nezletilí se účastnili dotazníkového šetření.

Co se týká sociálního zařazení respondentů, nejvíce respondentů tvoří studenti, kterých je 123, hned po nich nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnané osoby, kterých je 64. V podobné menší míře pak respondenty tvoří 11 lidí na mateřské dovolené a 10 osob samostatně výdělečně činných. Mezi respondenty jsou i 2 nezaměstnaní a 1 na úradě práce.

Dále se zjišťovalo i nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. V podobné míře dominovalo vysokoškolské vzdělání, které má 97 lidí a středoškolské vzdělání, kterým disponuje 94 lidí. V menší míře pak 18 lidí má vyšší odborné vzdělání a pouze 2 lidé má vzdělání základní.

V neposlední řadě byli respondenti dotázáni na jejich současný rodinný stav. Většina respondentů uvedlo, že se nacházejí ve vztahu. V partnerském vztahu se nachází 93 lidí, 11 lidí je zasnoubených a 30 lidí je v manželství. Svobodných respondentů je 77.

Využívání / zájem o využití služeb profesionálního fotografa:

V první otázce dotazníku byli respondenti dotázáni, zda aktivně využívají, popřípadě by měli zájem o využití služeb profesionálního fotografa. Tato otázka byla rozřazovací. Respondenti měli možnost odpovědět buď pozitivně nebo negativně. Respondenti, kteří odpověděli kladně, měli svoji sadu otázek tvořenou dalšími 8 otázkami a ti, co odpověděli negativně byly dotázáni pouze na 2 doplňující otázky. Na následujícím obrázku 4 je vyobrazen procentuální rozdíl zájmu a nezájmu o fotografické služby.



Obrázek 4 Využívání / zájem o využití služeb profesionálního fotografa

Zdroj: vlastní zpracování

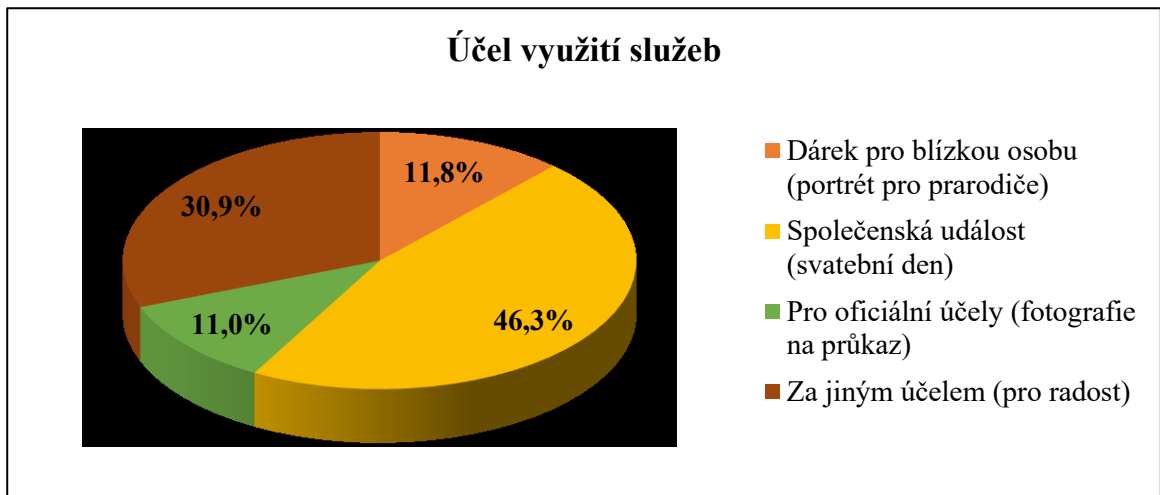
Služby profesionálního fotografa využívá nebo o využití těchto služeb má zájem, více jak polovina respondentů. Přesněji 136 respondentů (64,5 %) projevilo zájem o tyto služby. Zbytek, tedy 75 respondentů (35,5 %), o tyto služby zájem neprojevilo.

9.2.1 Zájem o fotografické služby

Tato kapitola se věnuje otázkám, které byly určeny respondentům, kteří odpověděli kladně, jak bylo zmíněno výše. V následující části jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření, které zásadně ukazují chování, preference a potřeby zákazníků na tomto trhu.

Účel využití služeb:

U respondentů, kteří odpověděli v rozřazovací otázce kladně, se v první otázce zjišťovalo, za jakým účelem by služeb profesionálního fotografa využili. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, jak lze vidět na obrázku 5, který se nachází na následující straně.



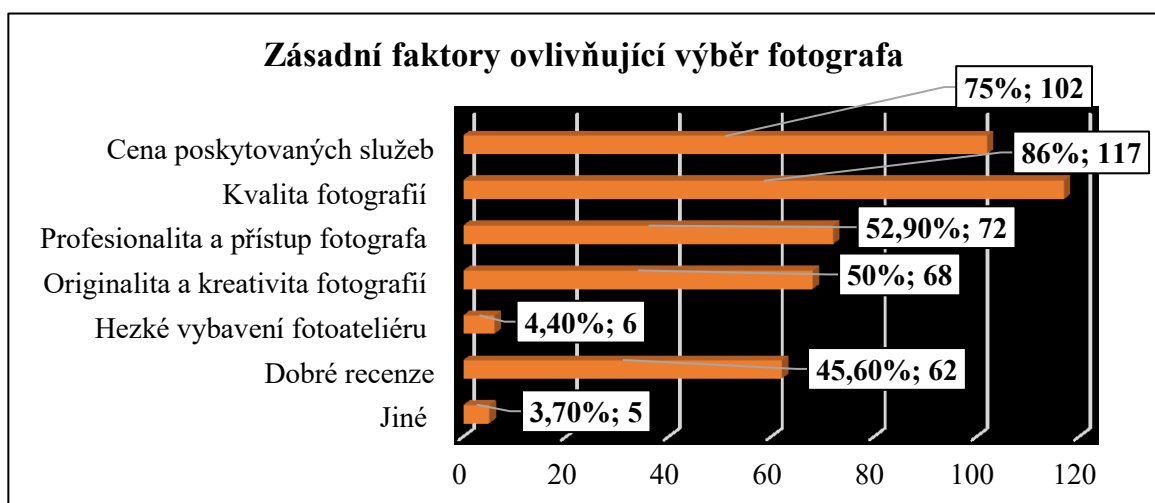
Obrázek 5 Účel využití služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů, bezmála polovina, odpověděli, že by služby využili především pro zaznamenání společenské události, jako je svatební den. Využití služeb za jiným účelem (pro radost či na památku) bylo v pořadí na druhém místě. Menší zájem byl o využití služeb pro vytvoření dárku pro blízkou osobu a nejmenší zájem byl využít tyto služby pro oficiální účely, jako je vyfocení fotografie na průkazku.

Zásadní faktory ovlivňující výběr fotografa:

Ve druhé otázce byli respondenti dotázáni na to, jaké faktory je zásadně ovlivňují při výběru fotografa. Pořadí faktorů od nejvíce ovlivňujícího po toho nejméně lze vyčíst v následujícím obrázku 6.



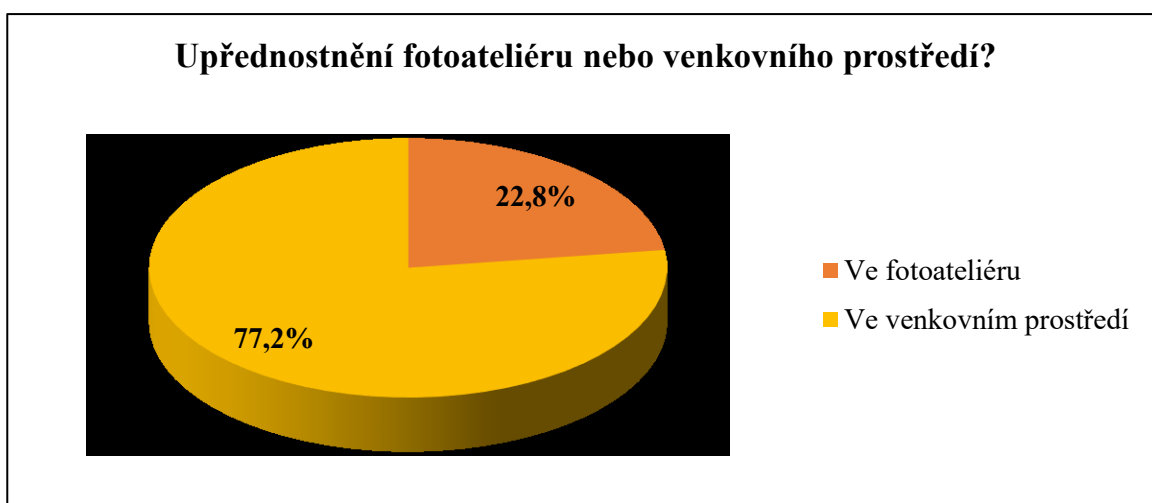
Obrázek 6 Zásadní faktory ovlivňující výběr fotografa

Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet respondentů, až 86 % všech dotázaných uvedlo, že jsou nejvíce při výběru fotografa ovlivněni kvalitou fotografií. Čím vyšší kvalitu fotograf nabízí, tím spíše si jej zákazník vybere. Druhý nejvíce zásadní faktor ovlivňující rozhodování uvedli vyšší ceny za tyto služby. Dále se na třetím místě umístila profesionalita a přístup fotografa, na čtvrtém originalita a kreativita fotografií, na pátém dobré recenze. Nejméně zásadním faktorem při výběru fotografa je vybavení fotoateliéru (to může být způsobeno upřednostňováním focení v externím prostředí, jak bude rozebráno níže). Respondenti měli i možnost přidat svoji vlastní odpověď. Objevili se zde odpovědi např. že jsou ovlivněni poměrem mezi cenou a kvalitou nebo předchozí tvorbou fotografa.

Upřednostnění fotoateliéru nebo venkovního prostředí?

Ve třetí otázce se zjišťovalo, kde by respondenti focení upřednostňovali, zda v prostorách fotoateliéru, nebo upřednostňují spíše venkovní prostředí. Z obrázku 7 níže je na první pohled patrné, že respondenti upřednostňují focení spíše ve venkovním prostoru.



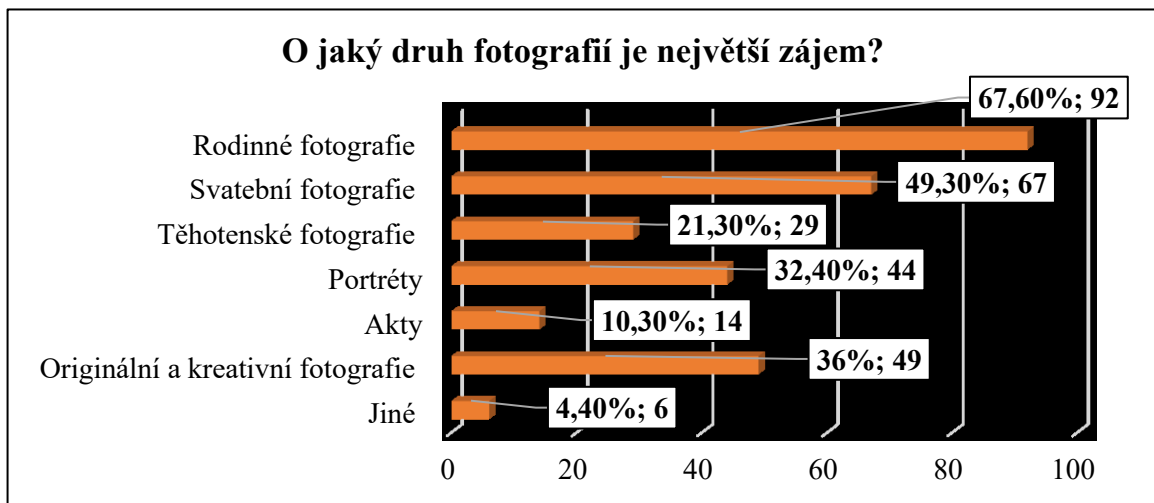
Obrázek 7 Upřednostnění fotoateliéru nebo venkovního prostředí?

Zdroj: vlastní zpracování

O jaký druh fotografií je největší zájem?

Čtvrtá otázka zjišťovala, o jaký druh fotografií by měli respondenti největší zájem. Z obrázku 8, který je vyobrazen na následující stránce, je na první pohled patrné, že by byl největší zájem o rodinné fotografie (partnerské fotografie, s dětmi apod.). Tento typ fotografií odpověděla více jak polovina dotázaných. Na druhém místě se umístily svatební fotografie, na třetím originální a kreativní fotografie, na čtvrtém portréty, na pátém těhotenské fotografie. Nejmenší zájem respondenti projeví o fotografie v podobě aktů. Respondenti zde měli i prostor uvést svoji vlastní odpověď. Mezi individuálními odpověďmi

se objevil zájem o pracovní fotografie, fotografie s domácím mazlíčkem, fotografie z různých akcí a festivalů, či fotografie zaznamenávající činnosti z běžného života.

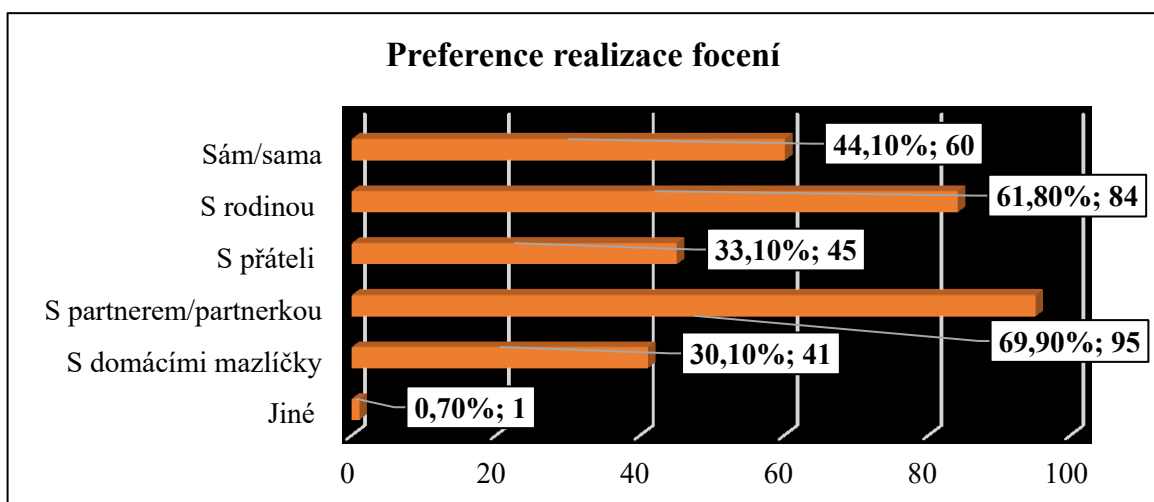


Obrázek 8 O jaký druh fotografií je největší zájem?

Zdroj: vlastní zpracování

Preference realizace focení:

V páté otázce se zjišťovalo, s kým nejvíce by chtěli respondenti focení realizovat. Jelikož výsledek předchozí otázky ukazoval, že největší zájem by byl o rodinné fotografie (mluvilo se, jak o fotkách s partnerem, tak s dětmi či jiným členem rodiny), není překvapením, že by upřednostňovali realizaci focení právě se členem rodiny, jak lze vidět v obrázku 9 níže.



Obrázek 9 Preference realizace focení

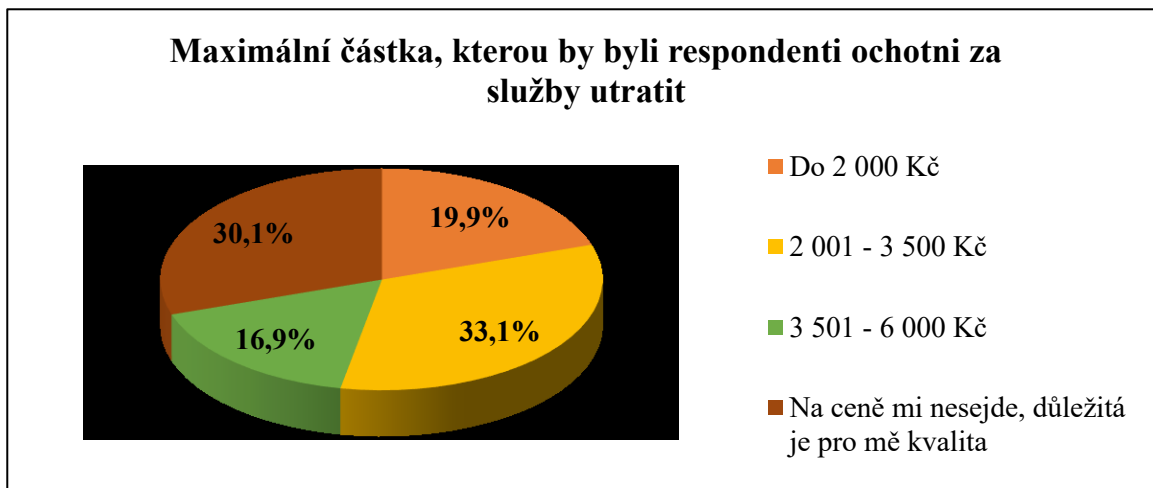
Zdroj: vlastní zpracování

Největší preference realizovat focení je čistě s partnerem nebo partnerkou. Hned v závěsu je preference realizace focení s celou rodinou. Na třetím místě se umístila preference realizovat

focení sám, na čtvrtém s přáteli a nejméně respondentů odpovědělo s domácím mazlíčkem. Respondenti měli možnost uvést i svoji odpověď. Objevila se zde preference realizace focení v rámci pracovního focení se zaměstnanci či kolegy.

Maximální částka, kterou by byli respondenti ochotni za služby utratit:

Pátá otázka zjišťovala, kolik by byli respondenti ochotni maximálně zaplatit za služeb fotografa.



Obrázek 10 Maximální částka, kterou by byli respondenti ochotni za služby utratit

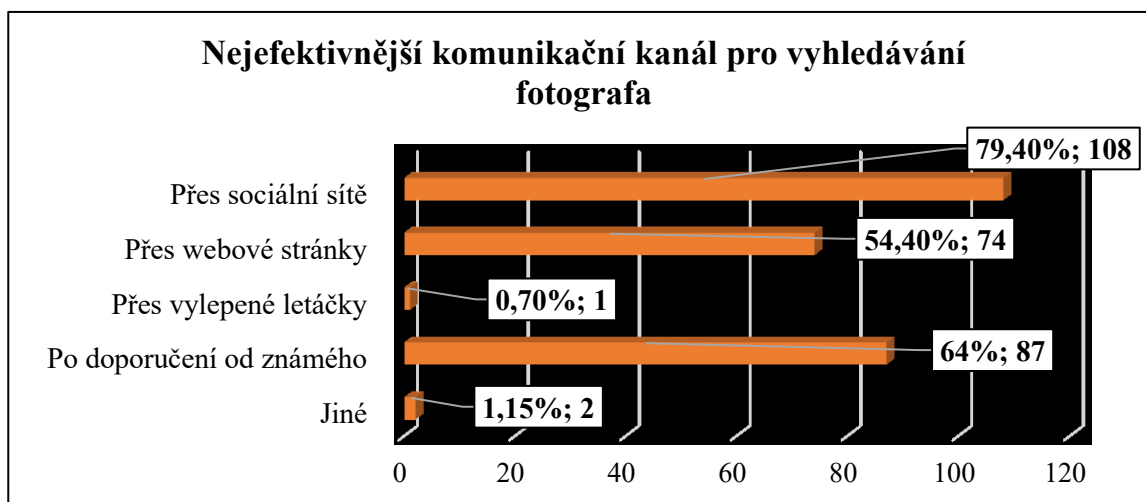
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 10 lze vyčíst, že nejvíce respondentů by bylo ochotno za služby profesionálního fotografa zaplatit maximálně v rozmezí 2 až 2,5 tisíc Kč. V podobném procentuálním podílu však respondenti odpovídali, že na ceně jim nesejde a upřednostňují spíše kvalitu před cenou. Byli by ochotni zaplatit i vyšší finanční částku, pokud by byla vysoká úroveň kvality fotografií. Zhruba 20 % respondentů uvedlo maximální částku do 2 tisíc Kč, kterou by byli ochotni utratit a nejmenší skupina respondentů uvedlo maximální cenové rozmezí 3,5 až 6 tisíc Kč, které by byli ochotni za služby utratit.

Nejefektivnější komunikační kanály pro vyhledání fotografa:

Sedmá otázka měla za cíl zjistit, jaký komunikační kanál by respondenti použili pro vyhledání fotografa. Obrázek 11, který je zobrazen na následující stránce ukazuje, že by respondenti vyhledávali fotografa zejména za pomoci sociálních sítích, jako je Facebook či Instagram. Tuto odpověď zvolilo skoro 80 % respondentů. Druhým zvoleným kanálem bylo samotné doporučení od známého, který služeb konkrétního fotografa absolvoval. Důležité je budovat dobré recenze od těchto klientů. Třetím kanálem byly webové stránky fotografa. Přes vylepené letáčky by fotografa nevyhledával, kromě jednoho, nikdo. Respondenti zde

měli možnost uvést i vlastní odpověď. Zde se však neobjevila žádná odpověď, která by byla potřeba do této práce uvádět.



Obrázek 11 Nejefektivnější komunikační kanál pro vyhledávání fotografa

Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka, která by byla u fotografa vítána:

Na konci měli respondenti prostor vyjádřit svůj vlastní názor, co by v nabídce fotografa uvítali. Velkou část respondentů nic nenapadlo, co by v nabídce uvítali. Nápady, které respondenty napadly, jsou stručně vypsány v tabulce 2 níže.

Tabulka 2 Vítaná nabídka fotografa

VÍTANÁ NABÍDKA FOTOGRAFA	
Širší portfolio nabídky	Větší časovou dostupnost fotografa
Zveřejněný ceník pro lepší rozhodnutí	Možnost zapůjčení oblečení a rekvizit
Možnost individuálního místa focení při focení venku	Nabídka kamerování
Kreativnější focení svatebního dne	Objednání termínů focení online
Fotografie, které budou obsahovat i technické údaje	Fotit/natáčet pomocí drona
Volba velikosti balíčku (množství fotek)	Nabídka míst focení mimo velká města

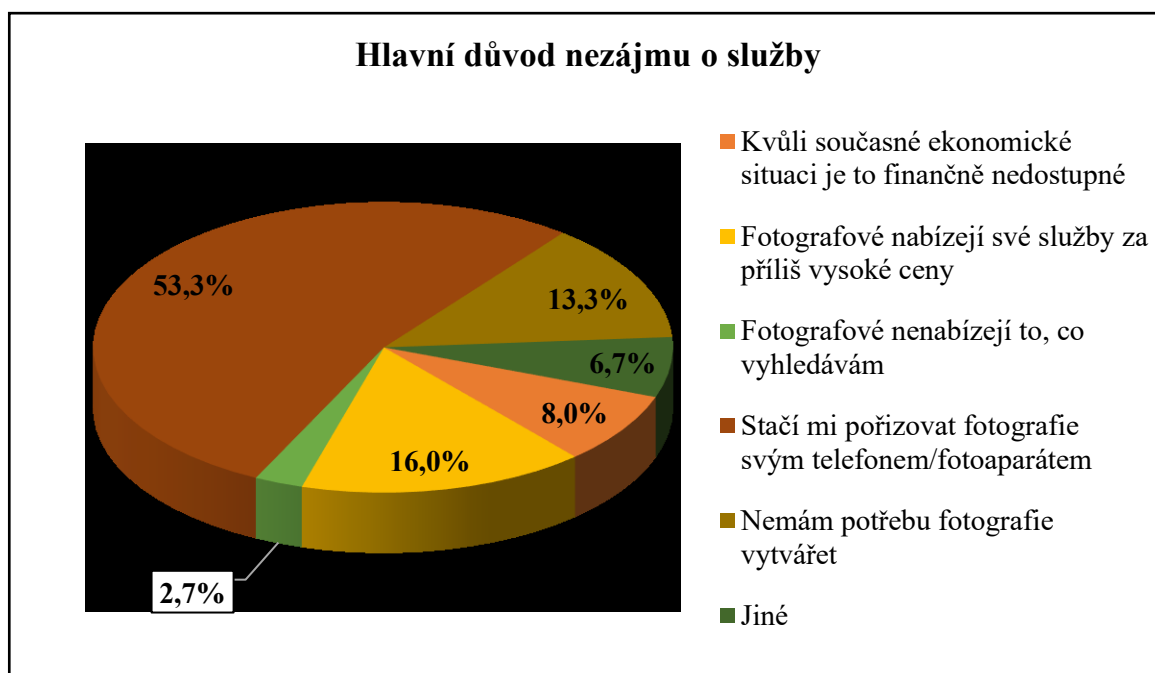
Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2 Nezáměr o fotografické služby

V této podkapitole se zaměřuje na respondenty, kteří odpověděli v rozřazovací otázce negativně. Dostali doplňující dvě otázky, které měli zjistit důvod nezáměru a zdali existuje možnost, který by tento nezáměr změnila.

Hlavní důvod nezáměru o služby:

V první otázce byli respondenti dotázáni na hlavní důvod, který stojí za nezáměrem o služby profesionálního fotografa.



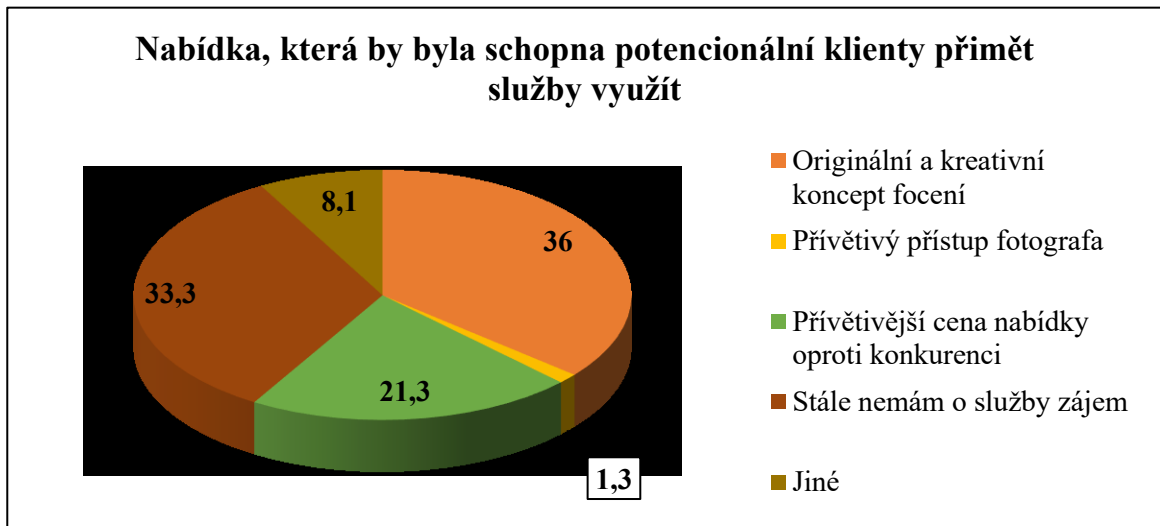
Obrázek 12 Hlavní důvod nezáměru o služby

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12 ukazuje, že největší počet respondentů, více jak polovina, uvedlo za hlavní důvod nezáměru o služby to, že jim stačí pořizovat fotografie na své chytré telefony či fotoaparáty. Na druhém místě za hlavní důvod uváděli to, že fotografové nabízejí své služby za pro ně příliš vysoké ceny. Na třetím místě byl hlavním důvodem nezáměru to, že nemají potřebu fotografie vůbec vytvářet, na čtvrtém místě odpovědělo pouze 8 % respondentů, že za důvodem nezáměru stojí současná špatná ekonomická situace v zemi a statek je tak pro ně momentálně cenově nedostupný. Respondenti měli možnost odpovědět i svoji vlastní odpověď. Objevovali se zde odpovědi v podobě toho, že se stydí, neradi se fotí či jsou sami fotografové a služby fotografa tak nepotřebují. Pár respondentů za hlavní důvod uvedlo to, že fotografové nenabízejí to, co vyhledávají.

Nabídka, která by byla schopna potencionální klienty přimět služby využít:

Druhá otázka se snažila zjistit, zda existuje nabídka, která by uměla názor respondentů změnit a služeb profesionálního fotografa by díky této nabídce využili.



Obrázek 13 Nabídka, která by byla schopna potencionální klienty přimět služby využít

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z obrázku 13, nejvíce respondentů odpovědělo, že by uvažovali o využití služeb zejména, pokud by fotograf nabízel originální a kreativní koncept focení. V závěsu však druhá největší skupina respondentů odpověděla, že by jejich nezájem nic nezměnilo. Třetí početnější skupinu respondentů by přesvědčila k návštěvě přívětivější cena nabídky oproti konkurenci. Jednomu respondentovi by stačil k návštěvě fotografa jeho přívětivý přístup ke klientům a focení. Respondenti měli ještě pátou možnost výběru, a to nabídku výhodných poukazů na focení, ta však v grafu není zakomponována, protože tato možnost nebyla žádným respondentem vybrána. Respondenti měli dále možnost uvést i svoji vlastní odpověď. Mezi těmito odpověďmi se objevovalo zejména to, že by služeb využili pouze pro zaznamenání společenských událostí jako je svatba.

9.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplívá, že více jak polovina všech respondentů, přesně 64,5 %, využívá nebo by měli zájem o využití služeb profesionálního fotografa. Tento výsledek tak **potvrzuje stanovenou hypotézu č. 1**, která zní, že více jak polovina respondentů v současné době využívá nebo by využívali služeb profesionálního fotografa.

Respondenti by služby profesionálního fotografa využili zejména za účelem vyfocení společenské události jako je svatební den. Tuto odpověď dalo 46,3 %, což je méně jak jedna polovina, čímž se **zamítá hypotéza č. 2**, která zní, že více jak polovina respondentů by služeb fotografa využila za účelem vyfocení společenského dne jako je svatební den.

Nejvíce respondentů (86 %) uvedlo, že je při výběru fotografa nejvíce ovlivní kvalita jeho fotografií. Tento výsledek tak **potvrzuje hypotézu č. 3**, která zní, že více jak dvě třetiny jsou při výběru fotografa ovlivněni zejména kvalitou jeho fotografií.

Pro 30,1 % respondentů by byla cena nepodstatná a zaplatili by i vyšší finanční částku za kvalitní fotografie. Tento výsledek **zamítá hypotézu č. 4**, která zní, že alespoň pro jednu třetinu respondentů, by byla cena nepodstatná a zaplatili by i vyšší finanční částku za kvalitní fotografie. Výsledek se však velmi blíží k stanovené hypotéze. Rozdíl představuje pár jedinců a hypotéza tak mohla být naopak potvrzena.

Za důvod, proč respondenti nemají zájem o služby profesionálního fotografa, dalo pouze 8 % respondentů současnou ekonomickou situaci v zemi. Tento výsledek tak **zamítá hypotézu č. 5**, která zní, že alespoň jedna třetina respondentů uvede jako důvod nezájmu o fotografické služby současnou ekonomickou situaci v zemi.

Zájem o služby profesionálního fotografa by mělo 36 % respondentů, pokud by fotograf nabízel originální a kreativní fotografie, 21,3 % pokud by fotograf nabízel služby za přívětivější ceny a několik dalších by služeb využili zejména jednorázově pro vyfocení společenské události (např. svatby). Dohromady tak více jak polovinu respondentů, by určitá nabídka přesvědčila služeb fotografa využít, což **potvrzuje hypotézu č. 6**. Ta zní, že více jak polovina respondentů uvede, že by služeb využilo, kdyby byla pro ně zajímavá nabídka, která by je o využití přesvědčila.

Hlavní výsledky se z poloviny shodují s představami na začátku. Pozitivní je, že více jak polovina respondentů má zájem o služby profesionálního fotografa i to, že pokud by byla vytvořena specifická nabídka, mohli by o ni projevit zájem i jiní, kteří za normálních okolností o tyto služby zájem nemají. Jelikož zásadním faktorem, který ovlivňuje chování zákazníků ve výběru fotografa je kvalita a většina respondentů by byla ochotna zaplatit za služby spíše nižší finanční částku, je tak rozumné nabízet vysokou kvalitu za rozumnou cenu. Nabídka by se neměla zaměřovat pouze na focení společenských událostí (jako je svatba), ale diverzifikovat portfolio i jinými oblastmi. Všechny získaná data z dotazníkového šetření pomohou k tomu, jakým směrem zaměřit a vytvořit business model.

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Pro vytvoření kvalitního a úspěšného modelu je důležité se seznámit s okolím ve kterém se bude nacházet. Analytická část se tak zaměřuje na rozbor podnikatelského okolí.

Pro rozbor vnějšího okolí je použita PESTLE analýza. Zkoumání politických faktorů ukázalo, že podnikání je ovlivněno povinnou datovou schránkou a zrušena je od letošního roku evidence elektronických tržeb. Ekonomické faktory mají na fotografické služby velký vliv, především tím, jak se ekonomice daří. Ekonomika v současné době není přívětivá, ale predikce do budoucna jsou kladné. Sociální faktory zkoumají obyvatele města Brna a zejména vývoj svateb v ČR. Ten byl pandemií negativně ovlivněn, ale opět se počty sňatků zvyšují. Technologické faktory zmiňují důležitost pro fotografa vlastnit kvalitní fotoaparát pro schopnost nabízet kvalitní služby. Legislativní faktory poukazují na autorský zákon, GDPR, a letošní daňové změny v ČR. Ekologické faktory zmiňují, že je v dnešní době kladen ve společnosti velký důraz na udržitelnost.

Pro analýzu odvětví fotografických služeb je použit Porterův model pěti sil. Konkurence v odvětví je velmi silná, nachází se zde nespočet fotografů, kteří se předhánějí v nabídce kvalitnější služby. Proveden je zde rozbor šesti vybraných konkurentů a hodnotovou analýzou je zjištěn nejsilnější z těchto konkurentů. Vstup na tento trh není složitý, neexistují zde prakticky žádné bariéry a fotografem se tak může stát každý. U této činnosti jsou nejvíce potřeba dodavatelé fotografické techniky. Tím, že se na trhu pohybuje řada fotografů, odběratelé těchto služeb mohou rozhodovat od koho služby využijí. Profesionální fotografové jsou ohroženi dostupnější fotografickou technikou, díky které si mohou potencionální klienti tvořit fotografie sami.

Dále je v analytické části použit marketingový výzkum v podobě dotazníkového šetření, který pomáhá zanalyzovat zákazníky a jejich chování. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že lidé v současné době mají zájem o fotografické služby. Nejvíce ovlivnění při výběru fotografa jsou kvalitou a cenou služeb. Největší zájem je o rodinné a svatební fotografie. Pozitivním zjištěním je, že spousta lidí by upřednostňovalo kvalitu před cenou. Nejeфекtivnější komunikačním kanálem jsou pro většinu sociální sítě. Lidé, kteří nemají zájem o služby, by služeb využilo, pokud by se nabízela zajímavá nabídka. Hlavním důvodem nezájmu o fotografické služby je to, že lidem stačí pořizovat fotografie sami. Pozitivně je však zjištěno, že by lidé o tyto služby zájem měli, kdyby se nabízela nabídka, která by je zaujala.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

Všechny poznatky získané z analytické části vytváří podklady pro vytvoření projektu této diplomové práce. Hlavním cílem projektové části je představit vytvořený business model nového fotoateliéru. Pro tento projekt byl zvolen business model Lean Canvas, jelikož je vhodnější pro nově začínající podniky. Kromě samotného modelu projektová část obsahuje i ekonomické zhodnocení tohoto modelu a analýzu možných rizik tohoto podnikání. Na konci je projekt zakončen jeho shrnutím a doporučením.

11.1 Založení fotoateliéru

Fotoateliér bude založen na základě živnostenského oprávnění. Nejedná se o nijak rizikové podnikání a úvaha o založení jiné právní formy by tak byla zbytečná. Činnost fotografických služeb, které jsou s provozem fotoateliéru úzce spojeny, se řadí do živností volných. K založení této živnosti tak není nic jiného potřeba, než splňovat všeobecné podmínky, které jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Obojí autorka této práce splňuje. Zvláštní podmínky v podobě odborné nebo jiné způsobilosti nejsou vyžadovány.

Před zahájením tohoto podnikání již bude potřeba živnostenským oprávněním disponovat. Živnostenské oprávnění lze získat po zaplacení poplatku u živnostenského úřadu. Dále bude potřeba se zaregistrovat k daním, zdravotnímu a důchodovému pojištění. Možnost je se i registrovat k nemocenskému pojištění, ale tahle možnost nebude využita.

Fotoateliér se bude nacházet v Brně, v jedné z jeho městských částí. Otevírací dobu nebude mít fotoateliér pevně stanovenou, bude spíše na individuální domluvě mezi fotografem a klientem. Logo zatím není vytvořeno. Pro fotografie je výhodné mít v logu své jméno, popřípadě přezdívku, díky kterým si je klient zapamatuje.

12 TVORBA BUSINESS MODELU

Business model nového fotoateliéru je vytvořen pomocí nástroje Business modelu Lean Canvas. Tento model byl zvolen, protože je vhodnější pro začínající podniky. Popsáno je všech devět stavebních kamenů modelu. Důležité je poznamenat, že každý z těchto kamenů představuje neověřenou hypotézu autorky této práce. Zdali se platnost těchto hypotéz ověří nebo zamítne, se zjistí až v praxi, kdy se podnikání reálně uskuteční. Plátno Lean Canvas zamýšleného podnikání je možné vidět níže v obrázku 14. Pod tímto plátnem jsou následně všechny kameny podrobněji rozebrány.

PROBLÉM/POTŘEBA	ŘEŠENÍ	NÁVRH UNIKÁTNÍ NABÍDKY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
Problém s nedostatkem vybavení a času zachytit svatbu kvalitně	Zajištění kvalitního vybavení a zprostředkování zachycení svatby	Nabídka svatebních balíčků svatebčanům na míru	Osobitý styl focení a natáčení videí	Svatebčané Mladé rodiny Firmy a začínající podnikatelé
Problém vycházející z vlastní iniciativy (zachycení vzpomínek)	Zachycení vzpomínek ve fotoateliéru i venku			
Tlak na kvalitní prezentaci k oslovení zákazníků	Natočení a vyfocení kvalitních reklam k oslovení zákazníků	Vytvoření rodinného fotoalba zachycených vzpomínek	KANÁLY	PRVNÍ VLAŠTOVKY
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY	KLÍČOVÉ METRIKY	Vytvoření originálních profuktových fotografií a reklamních videí		
Dostupnost technologie Obstárání si služeb sám	Počet zakázek za měsíc Počet svatebních zakázek za rok Počet produktového focení za rok Výše tržeb za měsíc Počet spokojených klientů		Facebook Instagram LinkedIn Webové stránky Blog	Známi a přátelé
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJ PŘÍJMŮ		
Počáteční náklady		Příjmy z různých druhů focení:		Jiné příjmy
Fixní náklady (nájemné, zálohy na energii a vodu, pojištění, mobilní tarif, internet, záloha na paušální daň, program na úpravu fotek)		Svatební focení Focení v ateliéru/exteriéru Produktové focení/natáčení reklamních videí		Z doplňkových služeb Z reklamních bannerů
Variabilní náklady (náklady na tisk, náklady na dopravu)				

Obrázek 14 Business model Lean Canvas

Zdroj: vlastní zpracování

12.1 Zákaznické segmenty

První oblastí, které se model věnuje je definice zákaznických segmentů, na které by se mělo primárně zaměřit, protože tito zákazníci mohou přinést podniku požadovaný zisk. Vychází se zejména z výše zmíněných problémů, ale i z výsledků dotazníku. Zákaznické segmenty, na které se bude primárně zaměřovat, jsou následující tři segmenty:

- Svatebčané

- Mladé rodiny
- Firmy a začínající podnikatelé

Většina svatebčanů bude chtít svoji důležitou událost zachytit zejména ve vysoké kvalitě. Na tento segment se bude primárně zaměřovat i proto, že většina lidí vyhledává služby fotografa pouze za účelem vyfocení této události. Zaměření na svatebčany bude i z důvodu toho, že se opětovně zvýšil počet realizovaných svateb a na trhu je tedy spousta svatebčanů, kteří těchto služeb bude vyhledávat. Na mladé rodiny se bude zaměřovat ze dvou důvodů. Mezi lidmi jsou v oblibě rodinné fotografie, jak mohlo být vidět z dotazníkového šetření. Rádi zachycují své vzpomínky, a i tyto skupiny mohou chtít své momenty prezentovat v online prostředí ve vysoké kvalitě. Na firmy a začínající podnikatele se bude zaměřovat kvůli potřebě vysoké kvality na svoji prezentaci.

To, že se primárně bude zaměřovat na tyto tři segmenty neznamená, že služeb nemohou využít i jiné osoby. Naopak tyto služby budou nabízeny každému, kdo o tyto služby projeví zájem, nehledě na věk, pohlaví, či styl, který chce osoba fotit.

Prvními vlaštvkami neboli zákazníky, u kterých se pro rozjetí zamýšleného podnikání začne, budou přátelé a známí autorky práce. Ti budou foceni zdarma, metodou „Time For Prints“, neboli „čas za fotky“, jež je hojně mezi fotografy užívána. Ta funguje na principu, že model dostane fotografie zdarma a fotograf tyto fotografie může použít do svého portfolia. Tím se vytvoří portfolio tvorby, které je důležité pro zaujetí potencionálních klientů, kteří už za služby inkasování budou. V dotazníkovém šetření se mohlo vidět, že se našli respondenti, kteří jsou při výběru fotografa ovlivněni jeho předchozí tvorbou. Prezentace je pro fotografa tak velmi důležitá a je potřeba ji vytvářet.

12.2 Problém / Potřeba

Tento kámen úzce souvisí se zákaznickým segmentem, protože jak říká sám autor tohoto modelu, definování problému a zákaznického segmentu následně vyřeší zbytek tohoto modelu. Důležité je tedy zjistit jaký problém/potřebu mají tyto zákaznické segmenty. Model doporučuje popsat jeden až tři problémy/potřeby maximálně, které se budou řešit.

Problémem svatebčanů může být nedostatek financí na zajištění kvalitního fotografického vybavení. Tato technika sice v dnešní době není tak veřejnosti nedostupná jak kdysi, ale i pro zachycení určité kvality je zapotřebí lepší a dražší techniku. Dalším problémem je i nedostatek času. Svatebčané nejsou schopni si tuto událost zachytit sami. Svatební den je

pro mnohé velmi důležitou událostí a rádi by si tuto událost zaznamenali v určité kvalitě. Na trhu existuje řada svatebních fotografů a je těžké si mezi nimi vybrat.

Problém mladých rodin může ústít z jejich vlastní iniciativy, a to zachycení vzpomínek. Mladé rodiny si chtějí své vzpomínky uchovávat. Jak bylo možné vidět z dotazníkového šetření má nejvíce lidí zájem o tyto fotografie a tyto fotografie chtějí vytvářet. Tento problém se v dnešní době dá vyřešit dostupnou technologií jako je chytrý telefon s kvalitním fotoaparátem či fotoaparát samotný, které jsou v dnešní době společnosti více dostupnější. Tento problém tato alternativa řeší zejména v každodenním životě. Problém nastává v případě, kdy chce jedinec zachytit událost pro něj v životě podstatně důležitou, a to ve vysoké kvalitě. V tom by už technologie byla nedostačující. Navíc rodiny nemusí disponovat znalostmi o kvalitnějším focení, nemusí s technologií správně zacházet a ve finále by výsledek nemusel být totožný s výsledkem od profesionálního fotografa.

Problémem pro firmy a začínající podnikatele by mohl být tlak ze strany společnosti na potřebu kvalitní prezentace. V dnešní době, pokud chtějí firmy oslovit co nejvíce potencionálních zákazníků, by měly svoji nabídku, co nejlépe prezentovat.

V tomto kameně by se měla definovat i existující alternativa, pokud nějaká existuje. V tomto případě lze za existující alternativu považovat již zmíněnou větší dostupnost fotografického zařízení v dnešní době a lidé si tak mohou tuto fotografickou službu obstarat sami.

12.3 Návrh jedinečné hodnoty

Svatebčanům by byly nabídnuty služby profesionálního fotografa pro zachycení jejich významného okamžiku, a to ve vysoké kvalitě díky vlastnění dražší fotografické techniky. Řešením problému svatebčanů může být nabídka balíčku pro svatebčany na míru.. Balíčků bude navrženo několik a nevěsta si tak bude moci vybrat pro ni ten nejvhodnější. Dále bude možnost vytvořit balíček na míru s možností výběru počtu hodin focení a počtem fotografií (dále v tvorbě příjmů budou zakomponovány pouze dva balíčky pro svatebčany). Svatebčané by měli dále možnost nechat si tento okamžik natočit na video.

Mladým rodinám by byly nabídnuty profesionální služby fotografa pro zachycení jejich okamžiku, vzpomínek, které si chtějí uchovat. Ať už by to byly narozeniny či jiné pro ně důležité události i běžné focení. Dále by měli možnost využít prostor fotoateliéru, kde by bylo uzpůsobeno vybavení, pozadí, či rekvizity na vyfocení třeba rodinné vánoční fotky. Focení ve venkovních prostorách by bylo na jejich iniciativě a snažilo by se co nejvíce

vyplnit jejich přání k focení na místě, které si sami určí. Stejně tak by zde byla možnost zachytit i jejich okamžik na video. Byla by tu možnost nechat vytvářet rodinná fotoalba.

Firmám by byla nabízena možnost nechat nafotit své produkty ve fotoateliéru, který bude k tomuto účelu uzpůsoben. Produktové fotografie by se tvořili ve vysoké kvalitě díky dražší technice, originálně a kreativně. V oblibě jsou dnes i krátká videa, která podstatně efektivněji osloví zákazníky. I tato služba natočení krátkých reklam pro své podnikání by byla pro firmy a začínající podnikatele v nabídce.

12.4 Řešení

Řešením problému svatebčanů je tedy zajistit fotografické vybavení, díky kterému se zachytí jejich významný okamžik v kvalitní podobě. Poskytne se jim služba zprostředkování tohoto zachycení, které sami nemohou udělat. Bude jim nabídnuta řada balíčků (v této práci se uvažuje pouze o dvou) z kterých si budou moci vybrat. Především se budou vytvářet balíčky nevěstám na míru a bude tu možnost zachytit událost i na video.

Řešením problému mladých rodin je zachycení jejich okamžiků, které si chtějí navždy uchovat. Budou mít možnost se vyfotit, ale i natočit, jak v prostorách fotoateliéru, tak venkovních, které si sami určí.

Řešením pro firmy a začínající podnikatele je vyfocení jejich produktů a natáčení reklamních videí pomocí kvalitního vybavení v prostorách fotoateliéru tomu uzpůsobenému. Bude se snažit vytvořit takový obsah, který bude kreativní a originální, aby zákazníky oslovil.

12.5 Kanály

Pro oslovení, co nejvíce zákazníků je potřeba zvolit takové kanály, kterými se co nejefektivněji zákazníci osloví a bude se s nimi lehce komunikovat. V dnešní době se komunikuje zejména online formou. Pro toto podnikání bude zřízeno pět komunikačních kanálů a to Instagram, Facebook, LinkedIn, Webová stránka a Blog. Jedná se o rychlou komunikaci s klienty či účinnou prezentaci tvorby fotografa. Tyto komunikační kanály byly takto zvoleny i na základě výsledků dotazníkového šetření.

Facebook je nejvíce používanou a velmi populární sociální sítí v ČR. Díky ní lze sdílet různý obsah, např. fotografie a slouží pro snadnou komunikaci. Bude tak použit pro zveřejňování tvorby autorky této práce, komunikaci s klienty či zjišťování recenzí. Zřízení této sociální sítě je zcela bezplatné a nevzniká tak žádný náklad.

Instagram je další hojně využívanou sociální sítí v ČR zejména mezi mladými lidmi. Tato sociální síť, která je zaměřená zejména na sdílení fotografií a videí, bude tak dalším nástrojem pro prezentaci tvorby autorky této práce i komunikačním kanálem s klienty. Zřízení této sociální sítě je také zcela bezplatné a nevznikne tak žádný náklad.

LinkedIn je sociální sítí, která se zaměřuje na vztahy na profesionální a obchodní úrovni. Bude zde vytvořen profesní profil. Díky této platformě bude dohledatelné toto podnikání i mezi jinými profesionály a společnostmi. Může pomoci uzavírat spolupráce. Stejně jak Facebook a Instagram i tato síť je bezplatná a nevzniká tak žádný náklad.

Webové stránky jsou samozřejmostí. Na sociálních sítích klienti najdou všechny nejdůležitější informace. Na webové stránce budou všechny informace pospolu. Bude zde detailní ceník, všechny informace o průběhu focení či největší množství tvorby. Autorka této práce webové stránky vytvoří a navrhne sama přes webové stránky webnode.cz, které umožňují vytvoření webových stránek zdarma. Nákladem zde bude pouze roční poplatek za zaregistrování domény.

Blog je webovou aplikací, osobním deníkem, kam se přidávají příspěvky s různým obsahem. Tato platforma bude doplňujícím nástrojem k sociálním sítím. Ty budou odkazovat na tento blog, který bude obsahovat více informací. Různých článků a rad o focení. Bude spíše prohlubovat vztahy se čtenáři. Ten bude vytvořen na webové stránce, která bude zřízena.

12.6 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů se budou odvádět od toho, kdo jsou cílovými zákazníky. Každému z cílových zákazníků bude nabízen jiný druh fotografické služby. Pro tuto práci se vytyčily následující druhy focení, které budou na začátku podnikání zahrnuty do portfolia služeb a to:

- **Svatební focení** – bude určeno primárně pro svatebčany, kteří budou mít možnost si vybrat ze dvou svatebních balíčků (dražšího a levnějšího), příjmy budou plynout z těchto realizovaných zakázek, v budoucnu se plánuje nabídku balíčků rozšířit
- **Focení v ateliéru / exteriéru** – určeno zejména pro mladé rodiny, páry i jednotlivce, každý z nich může mít rozlišný kontent focení, příjmy budou plynout z realizovaných zakázek této služby, příjmy ze zakázek z focení v ateliéru budou vyšší než ze zakázek focených v exteriéru (venkovním prostředí)

- **Produktové focení / natáčení reklamních videí** – tato služba bude určena primárně pro firmy a začínající podnikatele, příjmy budou plynout z realizovaných zakázek, příjmy pouze z focení produktů budou nižší jak z realizace natáčení reklamních videí

Do příjmů se v rámci této práce nezahrnují doplňkové služby, jako je např. tisk svatebních oznámení apod. Byly by však také zdrojem příjmů pro toto podnikání. Neuvažuje se zde o možném výdělku např. z vložených reklamních bannerů na blog, který je v plánu vytvořit. O této možnosti příjmu by se uvažovalo, až by bylo více klientů, či čtenářů tohoto blogu. Všechny tyto zmíněné příjmy výše jsou podrobněji rozebrány a po finanční stránce vyčísleny v následující kapitole 13.

12.7 Struktura nákladů

Zamýšlené podnikání bude mít, jak pravidelné, tak i nepravidelné náklady. Mezi ty nepravidelné se budou řadit zejména pořizovací náklady, které budou potřeba na zajištění potřebné fotografické techniky, vybavení fotoateliéru a ostatních důležitých nákladů potřebných pro vznik podnikání. Pravidelné pak zajišťují provoz podniku. Předpokládanými pravidelnými náklady jsou:

- Nájemné
- Záloha na energie a vodu
- Pojištění fotoateliéru
- Mobilní tarif
- Internet
- Záloha na paušální daň
- Program na úpravu fotek

S těmito náklady se počítá každý měsíc. Dále jsou zde dva variabilní náklady, které se budou s objemem zakázek měnit a to náklady na tisk a náklady na dopravu. Všechny tyto zmíněné náklady výše jsou podrobněji rozebrány a po finanční stránce vyčísleny v následující kapitole 13.

12.8 Klíčové metriky

Dalším důležitým kamenem každého business modelu je určit, jakým způsobem se bude měřit výkonost podnikání. K tomu pomáhají klíčové metriky, prostřednictvím kterých může

podnikatel svoji výkonnost měřit. Výkonnost tohoto podnikání se bude měřit následujícími metrikami:

- Počet zakázek za měsíc
- Počet svatebních zakázek za rok
- Počet produktového focení za rok
- Výše tržeb za měsíc
- Počet spokojených klientů (dle hodnocení)

Tyto stanovené metriky byly zvoleny, protože se dají relativně lehce změřit. Počet zakázek za měsíc, počet svatebních zakázek i počet zakázek produktového focení se bude sledovat a zapisovat do Excelu. Stanoví se cíl počtu zakázek za měsíc a bude se sledovat jeho splnění. V případě nesplnění daného počtu, zvýší se propagace nabídky, jak na sociálních sítích, tak návštěvou fotografických, svatebních i jiných veletrhů. Tržby za měsíc se budou sledovat a zapisovat také do Excelu pro lepší přehlednost. Tržby budou nejspíše nejvyšší během června až září, kdy je největší počet realizovaných svateb, jenž představují nejdražší položku v nabídce. Počet spokojených zákazníků lze zjistit díky recenzím a hodnocení na Googlu a Facebooku i komentářům na Instagramu, tak Facebooku.

12.9 Neférová výhoda

Neférová výhoda je něco, co konkurence nemůže tak lezce získat. Něco, čím je podnikání odlišné od ostatních. Každý fotograf má určitý osobitý styl jakým fotí, svoji originalitu a kreativitu focení. Čím silnější si tento styl vybuduje, tím víc si ho může společnost s jeho jménem spojit a tím méně bude jiný fotograf schopen stejný dojem z fotografií zkopírovat. Fotografové si budují i svůj vlastní image, jakým se prezentují, způsob, jakým s klienty pracují apod. Mezi neférovou výhodou by se tak dal zařadit osobitý styl autorky této práce, její kreativita a originalita, která bude do poskytovaných služeb vložena.

13 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ MODELU

Každý business model je potřeba ekonomicky zhodnotit, zdali se po finanční stránce vyplatí s podnikáním začít či nikoliv. Tato část diplomové práce v sobě obsahuje zahajovací rozvahu zamýšleného podnikání a informace o počátečních výdajích, které budou pro založení podnikání potřeba. Dále jsou zde odhadnuty náklady a výnosy podnikání, jak v optimistické, realistické, tak pesimistické variantě, které pak jsou promítnuty i ve výkazech zisků a ztát. Ekonomické zhodnocení je zakončeno výkazem výdajů a příjmů (cash-flow). Tyto ukazatele jsou vypočítány pro období 2023 až 2026. První rok (2023) bude sloužit k zajištění vybavení fotoateliéru, druhý rok (2024) se zahájí provoz fotoateliéru a dále je zde odhadnut vývoj dalších dvou následujících let.

13.1 Zahajovací rozvaha

Do podnikání budou vloženy peníze na bankovním účtě v hodnotě 500 000 Kč, které autorka této práce zdědila. S cizím kapitálem se v počátcích podnikání nebude uvažovat. Dále bude do podnikání vložen automobil v hodnotě 35 000 Kč. Jelikož se jedná o poměrně nízkou částku, v rozvaze bude tento automobil zařazen do oběžných aktiv jako drobný hmotný majetek. Zahajovací rozvaha je k nahlédnutí v tabulce 3.

Tabulka 3 Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2023

Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2023			
AKTIVA celkem	535 000	PASIVA celkem	535 000
Dlouhodobý majetek	0	Základní kapitál	535 000
		Základní kapitál	535 000
Oběžná aktiva	535 000	Cizí zdroje	0
Bankovní účet	500 000		
Automobil	35 000		

Zdroj: vlastní zpracování

13.2 Počáteční výdaje

Do počátečních výdajů se bude řadit zejména pořízení fotografického vybavení, které je pro činnost tohoto podnikání nezbytné, dále počítačová technika a jiné vybavení fotoateliéru.

Prostory fotoateliéru se budou pronajímat. Do počátečních výdajů se tak zařadí i 2měsíční nájem a kauce ve výši jednoho nájmu, která bude vrácena při skončení pronájmu. Výše nájmu byla díky průzkumu nabídky na trhu v lokalitě Brno stanovena v podobné výši, která je na tomto trhu nabízena (blíže rozebráno v následující podkapitole). Nejvyšší položka bude představovat zejména fotografické vybavení, do kterého autorka této práce chce investovat největší část peněz. Všechny počáteční výdaje vyčísleny v Kč jsou k nahlédnutí v tabulce 4 níže.

Tabulka 4 Počáteční výdaje podnikání

Počáteční výdaje	Částka v Kč
Studiová sestava (světla, blesky, stativy, softboxy, fotopozadí, odpalovač)	70 000
Fotoaparát Canon	59 000
Objektiv 18-55 mm	12 000
Objektiv 50 mm	4 200
Videokamera Panasonic	39 000
Fototiskárna	25 000
Příslušenství do fototiskárny (papír, inkoust)	6 000
Počítačová sestava (počítač, multifunkční tiskárna)	36 000
Tablet	8 000
Nábytek (pohovka, stůl, židle)	35 000
Rekvizity	10 000
Drobné kancelářské vybavení	3 000
Poplatek za zřízení živnosti	1 000
2 nájmy + kauce	54 000
CELKEM	362 200

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto vyčíslené počáteční výdaje se zaplatí již v roce 2023. Fotoateliér však bude pořízen až k 1. 1. 2024, kdy začne poskytovat fotografické služby. Tyto počáteční výdaje budou

pokryty penězi z bankovního účtu, které má autorka této práce v plánu vložit do podnikání. Po odečtení celkové sumy počátečních výdajů zůstane **137 800 Kč volných prostředků**.

13.3 Odhadované ceny za služby

V tabulce 5 níže jsou uvedeny orientační ceny za jednotlivé fotografické služby, které se budou primárně nabízet cílovým zákazníkům a které budou tvořit hlavní tržby z podnikání. Tato cenotvorba byla stanovena dle konkurence, která tyto služby nabízí v podobných cenách, jaké jsou v této tabulce uvedeny.

Tabulka 5 Orientační cena nabídky služeb

Druh služby	Orientační cena
Svatební focení (4 – 6 hodin)	14 000
Svatební focení (10 hodin)	20 000
Focení v ateliéru (2 hodiny)	3 500
Focení v exteriéru (2 hodiny)	3 000
Produktové/reklamní video (zakázka)	7 000
Produktové focení v ateliéru (zakázka)	5 000

Zdroj: vlastní zpracování

U svatebčanů se bude uvažovat prozatím se dvěma balíčky. Cena focení v ateliéru se nechá pro účely této práce jednotná, ať už se budou fotit portréty jednotlivců, rodin, párů, dětí, nebo pro profesní účely. Focení mimo ateliér bude levnější, protože se do kalkulace ceny nebudou připočítávat náklady, které by se tvořily v ateliéru (jako spotřeba energie na osvětlení, klimatizace apod.). Cena však musí být nastavena tak, aby pokryla dopravní výdaje na místo focení. Pro firmy a začínající podnikatele bude v nabídce produktová a reklamní videa, nebo čistě jen produktové focení. Tato cena je velmi orientační a jedná se zde o minimální cenu, pod kterou by klienti nemohli jít. Uvažuje se o jedné zakázce, v reálu se však musí cena blíže propočítat individuálně pro každou firmu (bude záležet na množství produktů, které chce fotit, na délce reklamního videa apod.). Tyto ceny jsou pouze za fotografie v digitální podobě.

Nejsou zde zahrnuty doplňkové služby, jako např. tisk svatebních oznámení apod., s kterými zatím autorka této práce nepočítá. Tato nabídka se v průběhu podnikání průběžně doplní,

zejména dle poptávky a výnosy tak mohou být podstatně vyšší. Stejně tak by se i portfolio nabídky fotografií rozšířilo. V této práci se s rozšířením nabídky nepočítá.

Dále nejsou do možných výnosů zahrnuty např. výnosy z reklam umístěných na vlastní blog, či sociální sítě. S těmito výnosy by se však uvažovalo, až po větším portfoliu klientů, a především sledujících sociálních sítích a čtenářů blogu. S tím se v počátcích podnikání nepočítá, ale je to další možnost, která pomůže k vyšším výnosům v realitě.

13.4 Odhad zakázek a výnosů

U fotografů je velmi individuální, kolik jsou schopni obsloužit klientů za měsíc. Někteří kvůli časovému vytížení či osobnímu životu jsou schopni zrealizovat 5 zakázek za měsíc, produktivní fotografové klidně 30. Záleží na individuálním přístupu každého fotografa.

V této části se stanoví, kolik zakázek by se za každý měsíc bylo potencionálně schopno zrealizovat. Odhad zakázek se ukáže, jak v pesimistické, optimistické, tak realistické variantě. Realistický pohled by se mohl považovat za cíl, kterého by autorka této práce ráda docílila. Tyto odhady jsou zobrazeny v následujících třech tabulkách v Kč.

V tabulkách je dále zobrazen i odhad výnosů, který je vypočítán vynásobením počtu zakázek s orientační cenou každé z nich, které byly uvedeny v předchozí podkapitole.

Odhad zakázek a výnosů v pesimistické variantě:

Tabulka 6 Odhad zakázek a výnosů - pesimistická varianta

Druh služby	Orientační cena	Počet zakázek	Výnos za měsíc	Výnos za rok
Svatební focení (4 – 6 hodin)	14 000	2	-	28 000
Svatební focení (10 hodin)	20 000	2	-	40 000
Focení v ateliéru (2 hodiny)	3 500	3	10 500	126 000
Focení v exteriéru (2 hodiny)	3 000	3	9 000	108 000
Produktové/reklamní video (zakázka)	7 000	1	-	7 000
Produktové focení v ateliéru (zakázka)	5 000	1	-	5 000
Celkem	-	-	19 500	314 000

Zdroj: vlastní zpracování

V pesimistické variantě se uvažuje o 4 svatebních zakázkách za rok, 6 focení v ateliéru/exteriéru dohromady a 2 focení/natáčení produktů dohromady za rok. Scénář pesimistické varianty by nebyl přívětivý. Odhadované měsíční náklady by nebyly schopny pokrýt odhadované fixní měsíční náklady. V tomto případě by ji mohly pokrýt zbývající volné prostředky, ty by však do vyčerpání byly schopné pokrýt pouze 4 měsíce. Někdy kolem čtvrtého měsíce by mohly být příjmy z jiného focení. Otázkou je kdy a mohl by tak být problém s neschopností včas platit.

Odhad zakázek a výnosů v realistické variantě:

Tabulka 7 Odhad zakázek a výnosů – realistická varianta

Druh služby	Orientační cena	Počet zakázek	Výnos za měsíc	Výnos za rok
Svatební focení (4 – 6 hodin)	14 000	4	-	56 000
Svatební focení (10 hodin)	20 000	3	-	60 000
Focení v ateliéru (2 hodiny)	3 500	4	14 000	168 000
Focení v exteriéru (2 hodiny)	3 000	4	12 000	144 000
Produktové/reklamní video (zakázka)	7 000	0,5	3 500	42 000
Produktové focení v ateliéru (zakázka)	5 000	0,5	2 500	30 000
Celkem	-	-	32 000	500 000

Zdroj: vlastní zpracování

V realistické variantě se uvažuje o 7 svatebních zakázkách za rok, 8 focení v ateliéru/exteriéru dohromady, produktovému videu jednou za 2 měsíce a produktovému focení jednou za 2 měsíce. Tento scénář již je přívětivější. Měsíční výnos sice pořád nepokrývá měsíční fixní náklady, nedostatek je však velmi nízký a volné prostředky by tento rozdíl, dokud by se nezačal fotit i jiný druh fotek (svatby v sezóně), v klidu pokryl. Střední vytiženost poskytuje prostor k dalším aktivitám spojeným s podnikáním.

Odhad zakázek a výnosů v optimistické variantě:

Tabulka 8 Odhad zakázek a výnosů - optimistická varianta

Druh služby	Orientační cena	Počet zakázek	Výnos za měsíc	Výnos za rok
Svatební focení (4 – 6 hodin)	14 000	6	-	84 000

Svatební focení (10 hodin)	20 000	5	-	100 000
Focení v ateliéru (2 hodiny)	3 500	6	21 000	252 000
Focení v exteriéru (2 hodiny)	3 000	7	21 000	252 000
Produktové/reklamní video (zakázka)	7 000	1	7 000	84 000
Produktové focení v ateliéru (zakázka)	5 000	1	5 000	60 000
Celkem	-	-	54 000	832 000

Zdroj: vlastní zpracování

V optimistické variantě se uvažuje o 11 svatebních zakázkách za rok, o 13 focení v interiéru/exteriéru dohromady každý měsíc, a 2 focení/natáčení produktů dohromady každý měsíc. Tento scénář by byl více jak přívětivý. Mohl by zde však nastat problém v počtu zakázek. Nemuselo by se podařit uspokojit poptávku všech. Tyto odhadované výnosy by však dávaly prostor k uvažování nad zaměstnáním pomocníka.

V tabulce 9 je zobrazen počet všech zakázek a výše výnosů za první rok podnikání pro každou variantu. Tyto částky se shodují s částkami, které byly vypočítány výše v této podkapitole. V dalších letech se očekává zvýšení poptávky. V následujících letech se očekává nárůst zakázek o 15 %. Výpočet byl následující: výnosy celkem v prvním roce se vydělily zakázkami v tentýž roce. Toto číslo se pak vykrátilo zakázkami v dalších letech zvýšených vždy o 15 %. Celou tabulku zakázek a výnosů za všechny tři roky (od roku 2024 do roku 2026) lze vidět v následující tabulce 9.

Tabulka 9 Odhad zakázek a výnosů na tři roky podnikání ve všech variantách v Kč

	VARIANTY					
	PESIMISTICKÁ		REALITSTICKÁ		OPTIMISTICKÁ	
	Počet zakázek	Výnosy celkem	Počet zakázek	Výnosy celkem	Počet zakázek	Výnosy celkem
1. rok (2024)	78	314 000	115	500 000	191	832 000
2. rok (2025)	90	362 340	133	578 284	220	958 540
3. rok (2026)	104	418 704	153	665 244	253	1 102 321

Zdroj: vlastní zpracování

13.5 Odhad nákladů

V podnikání budou vznikat jak fixní náklady, které se nebudou s objemem zakázek měnit, tak variabilní náklady, které se budou s objemem zakázek měnit.

13.5.1 Fixní náklady

V každém měsíci se budou tvořit náklady spojené s provozem fotoateliéru, které budou fixního charakteru. S objemem zrealizovaných zakázek se nebudou měnit. Náklady, které budou zařazeny do fixních nákladů jsou vypsány v Kč v tabulce 10.

Tabulka 10 Měsíční a roční fixní náklady v Kč

Fixní náklad	Cena za měsíc	2024	2025	2026
Nájemné	18 000	216 000	216 000	216 000
Záloha na energie a vodu	6 000	72 000	72 000	72 000
Pojištění fotoateliéru	400	4 800	4 800	4 800
Mobilní tarif	600	7 200	7 200	7 200
Internet	500	6 000	6 000	6 000
Záloha na paušální daň	6 208	74 496	74 496	74 496
Doména	18	216	216	216
Program na úpravu fotek	280	3 360	3 360	3 360
CELKEM	32 006	384 072	384 072	384 072

Zdroj: vlastní zpracování

Prostory fotoateliéru, jak již bylo zmíněno, budou zajištěny formou pronájmu. Pořízení vlastních prostor, kde by mohl být fotoateliér provozován, by vyžadovalo značně vyšší finanční prostředky, které nejsou momentálně k dispozici.

Měsíční nájem, který je v tabulce 10 uveden, odpovídá přibližné ceně, která se v současné době na trhu nabízí. Zatím není vybrán konkrétní objekt, kde bude fotoateliér umístěn. Požadována je dobrá městská lokalita s dobrou dostupností a lepší možností parkování, velikostí alespoň 50 m², s vlastním sociálním zařízením a rozdělením alespoň na dvě místnosti. Na trhu se v současné době našlo hodně potencionálních nájmu v rozmezí od 200

až 400 Kč za m². S požadovanými 50 m² se bude uvažovat o 18 000 Kč za měsíc, jak je uvedeno. S navyšováním nájmu se v dalších dvou letech nebude uvažovat.

Do fixních nákladů budou dále zahrnuty zálohy na energie a vodu, které se odhadují na 6 000 Kč za měsíc. U záloh na energie a vodu se také neuvažuje o jejich zvýšení.

Dále jsou zde zahrnuty náklady za pojištění fotoateliéru, mobilní paušál, internetové připojení, zálohy na paušální daň (podnikání bude spadat do prvního pásma paušální daně po celou dobu tří let, pokud se nezmění legislativa, v následujících letech se neuvažuje o možném zákonném zvýšení), roční poplatek za zaregistrování webové domény a poplatek za program na úpravu fotek, konkrétně Adobe Lightroom.

13.5.2 Variabilní náklady

V podnikání budou vznikat i variabilní náklady, které se s objemem zakázek měnit budou. Odhad zakázek v jednotlivých letech i jednotlivých variantách byl rozebrán v podkapitole 13.4. Odhadované variabilní náklady za měsíc a za rok jsou v následující tabulce 11.

Tabulka 11 Odhadované variabilní náklady za měsíc/rok ve všech variantách v Kč

Variabilní náklad	PESIMISTICKÁ VARIANTA		REALISTICKÁ VARIANTA		OPTIMISTICKÁ VARIANTA	
	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok
Náklad za tisk	2 000	24 000	3 000	36 000	4 000	48 000
Náklad za dopravu	2 000	24 000	3 500	42 000	6 000	72 000
Celkem	4 000	48 000	6 500	78 000	10 000	120 000

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový variabilní náklad v prvním roce se zprůměrní s počtem zakázek v prvním roce a získá se výše variabilních nákladů připadající na jednu zakázku pro každou variantu scénáře. V dalších letech se tato částka bude násobit počtem zakázek v každém roce a získá se tak odhad variabilních nákladů pro každý rok pro každou z variant.

13.5.3 Celkové náklady

Součtem fixních a variabilních nákladů se dostanou celkové náklady za každý rok. Od celkových nákladů v druhém roce (2024) se musí odečíst dva nájmy v hodnotě 36 000 Kč, které se již zaplatí v roce 2023 v počátečních výdajích. V tabulce 12 jsou zobrazeny celkové výše nákladů pro jednotlivé tři roky a všechny tři varianty scénářů.

Tabulka 12 Variabilní náklady ve všech variantách v Kč

PESIMISTICKÁ VARIANTA			
Náklady	2024	2025	2026
Odhad ročních FN	348 072	384 072	384 072
Odhad ročních VN	48 000	55 440	63 960
Celkem	396 072	439 512	448 032
REALISTICKÁ VARIANTA			
Náklady	2024	2025	2026
Odhad ročních FN	348 072	384 072	384 072
Odhad ročních VN	78 000	90 307	103 887
Celkem	426 072	474 379	487 959
OPTIMISTICKÁ VARIANTA			
Náklady	2024	2025	2026
Odhad ročních FN	348 072	384 072	384 072
Odhad ročních VN	120 000	138 380	159 137
Celkem	468 072	522 452	543 209

Zdroj: vlastní zpracování

13.6 Hospodářský výsledek

Dle odhadnutých nákladů a výnosů je možné zjistit, zda podnikání vykazuje na konci roku zisk nebo ztrátu. Zisk bude vypočítán jednoduchým způsobem, a to odečtením výnosů od nákladů. V tabulce 13 bude představený možný zisk jak v pesimistické, realistické tak optimistické variantě.

Tabulka 13 Zisk/ztráta ve všech letech a všech variantách v Kč

PESIMISTICKÁ VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Celkové náklady	- 362 200	396 072	439 512	448 032

Celkové výnosy	0	314 000	362 340	418 704
Zisk/ztráta	- 362 200	- 82 072	-77 172	- 29 328
REALISTICKÁ VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Celkové náklady	- 362 200	426 072	474 379	487 959
Celkové výnosy	0	500 000	578 284	665 244
Zisk/ztráta	- 362 200	73 928	103 905	177 285
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Celkové náklady	- 362 200	468 072	522 452	543 209
Celkové výnosy	0	832 000	958 540	1 102 321
Zisk/ztráta	- 362 200	363 928	436 088	559 112

Zdroj: vlastní zpracování

První rok se uvažuje pouze s počátečními výdaji, které budou pokryty vlastními prostředky vloženy do podnikání. Po odečtení těchto výdajů od vlastních zdrojů, zůstanou volné prostředky v hodnotě 137 800 Kč. V případě, že by v realitě nastal scénář pesimistické varianty v následujícím roce, tyto prostředky by byly schopné tuto ztrátu pokrýt. Ovšem, jak bylo již řečeno, příjmy nejsou plánovány pravidelně. Mohla by tak nastat platová neschopnost v čase, kdy by byla potřeba. V této variantě jsou zakázky hodně nízko odhadovány a je zde tak velmi malá vytíženost. Prostor je zde pro více aktivit s tímto podnikáním spojených. V případě, že by se tento scénář opakoval i v následujících letech, tuto ztrátu nelze pokrýt a pro podnikání by to bylo likvidační.

V případě scénáře realistické varianty se bude vykazovat zisk už od prvního roku podnikání a v následujících letech se bude zvyšovat. Prostor pro další aktivity spojené s podnikáním by tu stále byl. V případě scénáře optimistické varianty by byl zisk od prvního roku též a následující léta by se zvyšoval. V tomto případě by však mohla nastat obtíž uspokojit celou poptávku. Zakázek je zde plánováno již podstatně více. Zisk by však mohl představovat možnost najmout pomocníka.

13.7 Cash Flow

Cash flow neboli výkaz o peněžních tocích, který podává celkový obraz o finanční situaci podnikání. V tabulce 14 je cash-flow vytvořen pro čtyři roky existence podnikání, jak v pesimistické, realistické, tak optimistické variantě.

Tabulka 14 Odhadovaný Cash Flow

PESIMISTICKÁ VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Počáteční stav	500 000	137 800	55 728	- 21 444
Roční příjmy	0	314 000	362 340	418 704
Roční výdaje	362 200	396 072	439 512	448 032
Konečný stav	137 800	55 728	- 21 444	- 50 772
REALISTICKÁ VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Počáteční stav	500 000	137 800	211 728	315 633
Roční příjmy	0	500 000	578 284	665 244
Roční výdaje	362 200	426 072	474 379	487 959
Konečný stav	137 800	211 728	315 633	492 918
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	2023	2024	2025	2026
Počáteční stav	500 000	137 800	501 728	937 816
Roční příjmy	0	832 000	958 540	1 102 321
Roční výdaje	362 200	468 072	522 452	543 209
Konečný stav	137 800	501 728	937 816	1 496 928

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce dojde pouze k vkladu peněžních prostředků na bankovní účet, z kterého tentýž rok budou hrazeny výdaje potřebné na vybavení fotoateliéru a zřízení živnosti. V dalších letech u realistické i optimistické varianty vychází, že v obou těchto případech by se každoročně generoval zisk, který by se každým rokem zvyšoval a nebyla by tak potřeba cizího kapitálu. Pokud by se podnikání opravdu tak dobře vedlo, volné prostředky by se použili zejména pro investování do dalšího vybavení. Pokud by však nastal pesimistický

scénář, volné prostředky, které zůstanou k dispozici od prvního roku, budou schopné ztrátu v roce 2024 (která v minulé kapitole vyšla) plně pokrýt a stále vykazovat kladný konečný stav. V dalších letech, pokud by pesimistická varianta pokračovala, podnikání by se dostalo do problémů. Jednou z možností by byl úvěr a na místě by bylo přehodnocení obchodní strategie.

13.8 Návratnost investice

Doba návratnosti investice je důležitým ukazatelem, který dává představu o tom, po kterou dobu bude počáteční vložený kapitál ohrožen. Ukazatel návratnosti je vypočítán podílem výše vložené investice do podnikání a průměrným ročním cash flow, které tato investice po dobu tří let generuje. Výsledkem tohoto ukazatele je doba, za kterou by se investovaná částka měla podnikateli vrátit. V případě nového fotoateliéru, jsou investicí počáteční výdaje, které jsou nezbytné vynaložit na vybavení tohoto fotoateliéru. Ukazatel návratnosti je vyhotoven pro případ vzniku pesimistického, realistického i optimistického scénáře. V případě realistického scénáře by byla doba návratnosti investice za rok a čtvrt. V případě optimistického scénáře by se investovaná výše vrátila již za půl roku od začátku podnikání. V případě pesimistického scénáře by se investice se vrátila za skoro 12 let, ne-li vůbec, jak je vidět v tabulce 15 níže.

Tabulka 15 Doba návratnosti investice

	PESIMISTICKÁ VARIANTA	REALISTICKÁ VARIANTA	OPTIMISTICKÁ VARIANTA
Výše investice	362 200	362 200	362 200
Průměrné roční CF	768 568	289 520	30 328
Doba návratnosti investice	0,5 roku	1,3 roku	11,9 let

Zdroj: vlastní zpracování

14 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Každé podnikání je spojeno s výskytem možných rizik. Po ekonomickém zhodnocení modelu je tak další důležitou činností zanalyzovat možná rizika, která by mohla mít na zamýšlené podnikání určitý vliv/dopad.

Postupuje se stejnými aktivitami, jaké jsou blíže představeny v teoretické části. Na začátku jsou identifikována všechna možná rizika ohrožující zamýšlené podnikání a je stanovena významnost rizik. Identifikovaná rizika jsou následně změřena a zhodnocena, a nakonec jsou navržena opatření pro jejich odstranění/snížení.

14.1 Identifikace rizik

Existuje řada rizik, která mohou zamýšlené podnikání ohrožovat. V tabulce 16 jsou identifikovaná rizika rozdělena podle druhu.

Tabulka 16 Identifikace rizik

IDENTIFIKACE RIZIK	
Druh rizika	Konkrétní riziko
Technologické riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Selhání fotografické techniky • Zastarávání fotografické techniky • Selhání počítače a tiskárny
Ekonomické riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Inflace • Zvýšení cen vstupů
Finanční riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek financí • Neschopnost včas platit dodavatelské faktury
Tržní riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká poptávka • Vstup nových konkurentů na trh • Snížení cen konkurence po vstupu na trh • Nedosáhnutí potřebných tržeb
Marketingové riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná propagace

Dodavatelské riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Výpadek dodavatele potřebného materiálu k tisku • Pozdní dodání potřebného materiálu k tisku
Bezpečnostní riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Vykradení fotoateliéru • Požár/Vytopení/Poškození fotoateliéru
Sociální riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobější úraz/nemoc podnikatelky • Špatné rozhodnutí podnikatelky
Politicko-legislativní rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Válka • Legislativní změny
Ostatní riziko	<ul style="list-style-type: none"> • Ztráta fotografické techniky • Vypovězení nájemní smlouvy

Zdroj: vlastní zpracování

14.2 Stanovení významnosti rizik

Analýzou rizik se stanovuje, jaký význam má konkrétní riziko pro podnikání. Každé z rizik má na podniká jiný dopad a jinou pravděpodobnost, že se vyskytne. Předtím, než se začnou konkrétní rizika měřit a zhodnocovat jejich význam pro zamýšlené podnikání, stanoví se způsob, jakým se budou hodnotit tyto různé dopady a pravděpodobnosti. Běžně se v praxi hodnotí dopady rizika na podnikání a pravděpodobnost jejich vzniku na škále od 1 do 4 nebo od 1 do 5. V této práci je použito škálování od 1 do 5, jak lze vidět v tabulce 17.

Tabulka 17 Hodnotící škála dopadu a pravděpodobnosti rizika

Škála	Pravděpodobnost	Dopad
1	Vzácné	Bezvýznamný
2	Neppravděpodobné	Drobný
3	Možné	Mírný
4	Pravděpodobné	Významný
5	Jisté	Katastrofální

Zdroj: upraveno dle (Pokorná a kol., 2023, s. 11)

Pro hodnocení významnosti rizik se hojně využívá matice rizik, která je vytvořena pomocí hodnotící škály pravděpodobnosti a dopadu rizik. Matice rizik je možné vidět v tabulce 18.

Tabulka 18 Matice rizik

DOPAD	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		PRAVDĚPODOBNOST				

Zdroj: vlastní zpracování

V matici byla použita metoda semaforu. Navržena je zelená oblast s hodnotami 1 až 4, která představuje nízké riziko pro podnikání. Žlutá oblast s hodnotami 5 – 12, která představuje střední riziko pro podnikání a červená oblast s hodnotami 15 – 25, která představuje pro podnikání vysoké riziko.

14.3 Měření a hodnocení rizika

Významnost rizika se měří součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu na podnikání. Tímto součinem se dostane číselná hodnota, která se v matici rizik vyhledá. Díky stanovenému barevnému rozlišení, které určuje výši významnosti rizika pro podnikání se zjistí, jakou významnost mají konkrétní rizika pro zamýšlené podnikání. V tabulce 19 jsou konkrétní identifikovaná rizika vypsána a určen je jejich dopad a pravděpodobnost. Rizika jsou poté změřena a následně za pomoci matice rizik vyhodnocena.

Tabulka 19 Měření a hodnocení rizik

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ RIZIK			
Konkrétní riziko	Pravdě- podobnost	Dopad	Významnost
Selhání fotografické techniky	2	5	10
Zastarávání fotografické techniky	3	3	9

Selhání počítače a tiskárny	2	5	10
Inflace	2	5	10
Zvýšení cen vstupů	2	4	8
Nedostatek financí	2	5	10
Neschopnost včas platit dodavatelské faktury	3	4	12
Nízká poptávka	3	5	15
Vstup nových konkurentů na trh	4	4	16
Snížení cen konkurence po vstupu na trh	1	4	4
Nedosáhnutí potřebných tržeb	4	5	20
Nevhodná propagace	1	3	3
Výpadek dodavatele	1	1	1
Pozdní dodání materiálu od dodavatele	2	5	10
Vykradení fotoateliéru	2	5	10
Požár/Vytopení/Poškození fotoateliéru	2	4	8
Dlouhodobější úraz/nemoc podnikatelky	1	3	3
Špatné rozhodnutí podnikatelky	2	3	6
Válka	2	4	8
Legislativní změny	3	3	9
Ztráta fotografické techniky	2	5	10
Vypovězení nájemní smlouvy	2	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

Za pomoci matice rizik byla konkrétní rizika ohrožující podnikání vyhodnocena. Jak lze z tabulky na první pohled vidět, většina identifikovaných rizik představují pro zamýšlené podnikání střední riziko. Tyto rizika jsou pro podnikání ohrožující a mělo by se na ně zaměřit a efektivně je opatřit k jejich snížení, nejlépe odstranění. Nízké riziko pro podnikání představují tři rizika, a to snížení cen konkurence po vstupu na trh, nevhodná propagace,

výpadek dodavatele a dlouhodobější úraz, či nemoc podnikatelky. Tyto rizika byla vyhodnocena s malou pravděpodobností, že by mohla nastat. V případě, že by nastala by to mělo na podnikání malý dopad. Naopak vysoké riziko představují pro podnikání tři rizika a to nízká poptávka, vstup nových konkurentů na trh a nedosáhnutí potřebných tržeb. Na tyto rizika se musí primárně zaměřit. Jejich neodstranění, nebo alespoň nesnížení, by s velkou pravděpodobností mělo katastrofální dopad na podnikání.

14.4 Příprava a realizace opatření

Rizika, která představují pro podnikání a jeho chod významné ohrožení, je zapotřebí snížit, nejlépe úplně odstranit. Jednou z možností je realizace efektivního opatření těchto rizik. Primární zaměření by mělo být na rizika s vysokým dopadem, které mohou mít pro podnikání fatální výsledek. V tabulce 20 níže, jsou u každého identifikovaného rizika navržena opatření k jejich snížení.

Tabulka 20 Opatření rizik

OPATŘENÍ RIZIK	
Konkrétní riziko	Navržené opatření
Selhání fotografické techniky	Zakoupení kvalitní techniky
Zastarávání fotografické techniky	Investice do nové techniky
Selhání počítače a tiskárny	Zakoupení kvalitní techniky
Inflace	Tvorba finanční rezervy
Zvýšení cen vstupů	Tvorba finanční rezervy
Nedostatek financí	Tvorba finanční rezervy, Uzavření bankovního úvěru/půjčky
Neschopnost včas platit dodavatelské faktury	Tvorba finanční rezervy, Odklad plateb
Nízká poptávka	Realizace průzkumu trhu, Investice do propagace
Vstup nových konkurentů na trh	Vytvoření loajálních klientů, Zefektivnění propagace
Snížení cen konkurence po vstupu na trh	Nabídka kvalitnější služby
Nedosáhnutí potřebných tržeb	Tvorba finančních rezerv
Nevhodná propagace	Průzkum trhu, Využití služeb expertů

Výpadek dodavatele	Mít více dodavatelů
Pozdní dodání materiálu od dodavatele	Tvorba pojistné zásoby, mít více dodavatelů, kvalitní smluvní zajištění
Vykradení fotoateliéru	Pojištění, Zabezpečení kamerovým systémem
Požár/Vytopení/Poškození fotoateliéru	Pojištění, Protipožární zabezpečení
Dlouhodobější úraz/nemoc podnikatelky	Zajištění náhradníka
Špatné rozhodnutí podnikatelky	Vyjasnění si vize podnikání
Válka	Tvorba finanční rezervy
Legislativní změny	Sledování politického vývoje, vytváření možných scénářů
Ztráta fotografické techniky	Obezřetnost
Vypovězení nájemní smlouvy	Kvalitní smluvní zajištění, Dodržování pravidel smlouvy a včasné placení nájmu

Zdroj: vlastní zpracování

Poté, co se v realitě navržená opatření zrealizují, budou se monitorovat a kontrolovat, zdali jsou doopravdy správně navrženy a jsou schopné konkrétní rizika snižovat. V případě zjištění, že navržená opatření nejsou dostačující, navrhnou se efektivnější opatření rizik. Postupem času se mohou rizika měnit a bude potřeba udělat novou analýzu rizik.

15 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ PROJEKTU

Projektová část je tvořena z představení business modelu, jeho ekonomického zhodnocení a rizik, které by mohly zamýšlené podnikání ohrožovat.

Pro vytvoření business modelu je použita metodika Lean Canvas od Ashe Maurya. Představeno je zde všech devět kamenů tvořící tento model. Důležité je poznamenat, že každý z těchto stavebních kamenů je neověřenou hypotézou a jejich ověření nebo zamítnutí se zjistí až v praxi.

Mezi zákaznické segmenty, na které se bude primárně zaměřovat, patří tři skupiny a to svatebčané, mladé rodiny a firmy a začínající podnikatelé. Jejich problémy jsou řešeny individuálními nabídkami nabízených fotografických služeb. Hodnotová nabídka je tvořena svatebními balíčky na míru, zaznamenáním vzpomínek do fotek a vytvářením originálních a kreativních produktových fotek pro lepší oslovení zákazníků. Komunikačními kanály jsou především sociální sítě, které jsou dnes efektivním komunikačním kanálem k oslovení, co nejvíce potencionálních zákazníků. Zdroje příjmů jsou tvořeny ze tří nabízených druhů focení, a to svatebního focení, focení jak ve fotoateliéru, tak exteriéru a z produktového focení a natáčení reklamních videí. Prostor je zde však nabízet i doplňkové služby. Náklady jsou tvořeny z velké části fixními náklady a pár náklady variabilními. Výkonost podnikání se měří pomocí klíčových metrik a to např. počtem zakázek za měsíc, počtem svatebních zakázek za rok, výší tržeb za měsíc. Za neférovou výhodu by se mohl považovat osobitý styl focení autorky této práce, který bude do fotografií vložen.

V diplomové práci je dále představeno ekonomické zhodnocení tohoto navrženého modelu. Vyčísleny jsou zde počáteční výdaje, odhadnuty zakázky a náklady. Představen je zde výsledek hospodaření, cash flow a doba návratnosti investice.

Investice do podnikání byla vyčíslena na 362 200 Kč, která zahrnuje zejména pořízení fotografického zařízení a vybavení fotoateliéru. Počáteční výdaje budou pokryty vlastním vkladem. Po uhrazení této částky zůstane 137 800 Kč volných prostředků s kterými se může libovolně dle potřeb nakládat.

Ceny nabízených služeb byly navrženy dle konkurence, která tyto služby nabízí v podobných cenách. Dále zde byl odhadnut počet zakázek za každý rok, díky kterému se mohly odhadnout možné výnosy. Výnosy byly odhadnuty, jak v pesimistické, realistické tak optimistické variantě. Odhadnuty zde byly i fixní a variabilní náklady. Variabilní náklady byly odhadnuty také pro každou možnou variantu. Podle výsledků hospodářského výsledku

by se zisky vykazovaly jak v realistické, tak pesimistické variantě a každým rokem by se zvyšovaly. V případě pesimistické varianty by se však ztráta vykazovala už od prvního roku. Volné prostředky by sice byly schopné tuto ztrátu pokrýt, ale v případě, že by tento scénář pokračoval i následující roky, pro podnikání by to bylo fatální. Podle výpočtu cash flow se bude suma kladně navyšovat každým rokem pouze v realistické a optimistické variantě. V pesimistické se bude naopak vykazovat každým rokem vyšší ztráta. Doba návratnosti v realistické variantě by byla méně jak rok a čtvrt, v případě scénáře optimistické varianty, by se investice do podnikání vrátila už za půl roku. V případě pesimistické varianty by doba návratnosti investice trvala skoro 12 let, což není moc pozitivní zjištění pro podnikání.

V rámci projektové části byl navržený business model dále podroben rizikové analýze. Touto analýzou se zjistily tři rizika, která mají pro podnikání vysoký význam. Pro podnikání by bylo ohrožující zejména nízká poptávka, vstup nových konkurentů na trh a nedosáhnutí potřebných tržeb. Pro všechny ohrožující rizika zde byla navržena příslušná opatření k jejich snížení, nejlépe odstranění.

Důležité je zvážit, zdali je podnikatel ochoten do podnikání investovat peníze a čas, které jsou pro založení tohoto podnikání potřeba. Jak bylo prokázáno v analytické části, lidé mají o tuto službu zájem a chtějí tyto služby vyhledávat. Pro podnikání by tak nemusel být problém najít klienty, podstatou by však bylo aktivně podnikat a snažit se klienty vyhledávat. V případě, že by se rozhodl do podnikání vkročit je možné tento projekt realizovat. Možné by bylo podnikat i v případě, že by nastala pesimistická varianta, je však důležité, aby se další roky neopakovala. V tomto modelu byly odhadnuty zakázky velmi nízko v pesimistické variantě a je zde nízká vytíženost, proto by v realitě bylo doporučeno svoji aktivitu zvyšovat.

Tento vytvořený model je pouhým odhadem vývoje, který by mohl v reálném životě nastat. Doporučeno je jednotlivé prvky tohoto modelu v praxi ověřovat a v případě potřeby optimalizovat. V praxi lze ověřit i to, zda by bylo možné navýšit ceny za služby. Dále je doporučeno zjistit možnosti dostat se i na zahraniční trh a oslovit tak zahraniční klientelu. V případě, že by nastala optimistická varianta (s tou se ale moc v prvních letech nepočítá) bylo by doporučeno uvažovat o koupi vlastních prostor a zbavení se tak tíže nájmu.

Tento model je reálné zrealizovat, je však důležité aktivně podnikat, sledovat trh a uzpůsobit business model dle změn na tomto trhu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem a záměrem této diplomové práce bylo vytvoření business modelu nového fotoateliéru a jeho ekonomické vyhodnocení z pohledu nákladové a rizikové analýzy.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou část a praktickou část, která byla dále rozdělena na část analytickou a projektovou. Teoretická část byla vypracována metodou literární rešerše, která se zabývala problematikou podnikání a tvorbou business modelů. Kromě zmíněných oblastí bylo v teoretické oblasti zahrnuty i nástroje vhodné pro rozbor okolí podniku, ukazatele vhodné pro ekonomické vyhodnocení a rizika a jejich řízení.

Praktická část v sobě obsahovala poznatky získané z teoretické části. Byla rozdělena do dvou částí a to analytickou, která se snažila pochopit okolí podniku a chování zákazníků v něm a projektovou část, ve které bylo hlavním cílem navrhnout business model pro zamýšlené podnikání a tento model ekonomicky zhodnotit z pohledu nákladové a rizikové analýzy.

Analytická část byla zaměřena na rozbor podnikatelského prostředí trhu fotografických služeb. Rozbor vnějšího prostředí byl vytvořen pomocí PESTLE analýzy, kde byly zkoumány všechny jeho faktory. Pro analýzu odvětví byl použit Porterův model pěti sil, ve kterém se sledovalo všech pět sil, které na podnikání v odvětví působí. V rámci tohoto modelu byla stávající konkurence i graficky zobrazena v hodnotové analýze. Dále byl v analytické části použit marketingový průzkum formou dotazníkového šetření, který pomohl s analýzou zákazníků na trhu a pochopením jejich chování. Tento průzkum ověřil 3 hypotézy ze 6. Bylo ověřeno, že lidé mají zájem o fotografické služby, jsou ovlivněni zejména kvalitou a cenou za tyto služby a že by bylo schopno oslovit i osoby, které za normálních okolností o služby zájem nemají, pokud by jim byla nabídnuta zajímavá nabídka.

Projektová část byla založena na vytvoření business modelu za pomoci metodiky Lean Canvas, kde bylo zamýšlené podnikání představeno v devíti stavebních kamenech tvořící tento model. Tento vytvořený model byl dále ekonomicky zhodnocen po finanční stránce. Vyčísleny zde byly počáteční výdaje, náklady, výnosy a hospodářské výsledky, cashflow a doba návratnosti investice vložené do podnikání. Projekt byl následně podroben rizikové analýze. Závěrem bylo zhodnocení tohoto zamýšleného podnikání. Tento navržený model je jen neověřenou hypotézou, a až v praxi se zjistí, zdali model funguje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE:

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-271-3356-7.

BAISYA, Rajat K, 2022. *Managing start-ups for success: entrepreneurship in difficult times*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 316 s. ISBN 978-0-367-43346-8.

ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ, 2021. *Právo obchodních korporací*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 655 s. ISBN 978-80-7598-991-8.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DIBB, Sally, Lyndon SIMKIN, William M. PRIDE a O. C. FERRELL, 2019. *Marketing concepts and strategies*. 8th edition. Hampshire: Cengage, 814 s. ISBN 978-1-4737-6027-1.

FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI, 2016. *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press, 2016, 308 s. ISBN 978-0-19-878376-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 414 s. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

GERŠLOVÁ, Jana a kolektiv, 2022. *Dějiny podnikání*. 3. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 175 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-88330-73-8.

HAGUE, Paul N., 2019. *The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies*. London: Kogan Page, 316 s. ISBN 978-0-7494-8187-2.

CHERNEV, Alexander, 2017. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University, 160 s. ISBN 978-1-936572-45-8.

JEŽKOVÁ, Renáta a kolektiv, 2015. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting, 399 s. ISBN 978-80-87482-30-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KLEIN, Štěpán, 2020. *Produktivní podnikatel*. 2. vydání. Praha: Grada, 351 s. ISBN 978-80-271-1386-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

ONDŘEJ, Jan, 2022. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7676-445-3.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

PAPULA, Jozef, 2018. *Ako začať a úspešne podnikat: podnikateľské príbehy, vízie, stratégie a modely*. Praha: Wolters Kluwer, 279 s. ISBN 978-80-7552-985-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOKOLA, Roman a kolektiv, 2021. *Jak založit vlastní firmu: verze mini*. 2. vydání. Brno: Ofigo, 117 s. ISBN 978-80-907672-4-9.

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

STOKES, David a Nicholas WILSON, 2017. *Small business management and entrepreneurship*. Seventh edition. Hampshire: Cengage Learning, 493 s. ISBN 978-1-4737-2973-5.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠMEJKAL, Jan, 2022. *Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. s komentářem: podnikatelé, OSVČ*. Český Těšín: Poradce, 271 s. ISBN 978-80-7365-472-6.

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 349 s. ISBN 978-80-245-2322-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

URBAN, Jan, 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 113 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-20-9.

YOE, Charles E, 2019. *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. Second edition. Boca Raton: CRC Press, 815 s. ISBN 978-1-138-47820-6.

ZUZANĀK, Aleš, 2022. *Podnikání včera, dnes a zítra*. Praha: Leges, 137 s. ISBN 978-80-7502-457-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

Brno v číslech, © 2023. In: *Data.Brno* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/pages/brno-v-cislech>.

Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2022, 2023. In: *Český statistický úřad* [online]. 2023 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2022>.

Do poloviny března skončilo víc živnostníků než za předchozí dva roky, 2023. In: *ČTK České noviny* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/do-poloviny-brezna-skoncilo-vic-zivnostniku-nez-za-predchozi-dva-roky/2342705>.

Foto Fresa Freynová Šárka, © 2023 [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.fotofresa.cz/>.

Hospodářské přehledy OECD - Česká republika, 2023. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-03-30_Hospodarske-prehledy-OECD-CR.pdf.

Iveta Solařová fotografka, © 2017 [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.fotozamziku.cz/>.

KOVANDA, Lukáš, 2023. Paušální daň 2023: komu se vyplatí a na co si dát pozor. In: *Peníze.cz* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/penize/439208-pausalni-dan-2023-komu-se-vyplati-a-na-co-si-dat-pozor>.

LEE, Seungah S, 2023. Entrepreneurship for all? The rise of a global “entrepreneurship for development” agenda, 1950–2021. *World Development* [online]. 166, 1-13 [cit. 2023-03-18]. ISSN 0305750X. Dostupné z: doi:10.1016/j.worlddev.2023.106226.

MACENAUER, Andrej, 2023. Co se děje ve fotografickém průmyslu 2023. In: *FotoAparát.cz* [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.fotoaparát.cz/clanek/3014/fotograficky-prumysl/>.

Makroekonomická predikce - leden 2023. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-leden-2023-50123>.

Marisfoto Marie Stránská, © 2023 [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.brno-fotoatelier.cz/>.

Marleen, © 2015 – 2021 [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://marleen.cz/>.

MILER, Marek, 2023. Růst cen by měl být na vrcholu. Podívejte se, co nejvíc podražilo. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67171050-rust-cen-by-mel-byt-na-vrcholu-podivejte-se-co-nejvic-podrazilo>.

Nejlepšími místy pro podnikání jsou Brno, Ostrava a Jablonec, 2023. In: *Ekonom* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67185920-nejlepsimi-misty-pro-podnikani-jsou-brno-ostrava-a-jablonec>.

OECD, 2023. Hospodářské přehledy OECD - Česká republika. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-03-30_Hospodarske-prehledy-OECD-CR.pdf.

Osm udržitelných trendů pro rok 2023: Co můžeme čekat? 2. část, 2023. In: *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/osm-udrzitelnych-trendu-pro-rok-2023-co-muzeme-cekat-2-cast/>.

Pavlna Wagnerová Fotograf [online]. © 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.pavlinawagnerova.cz/>.

Pohyb obyvatelstva - rok 2022, 2023. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2022>.

POKORNÁ, Andrea a kol., 2023. Management rizik - hodnocení závažnosti nežádoucích událostí. In: *ÚZIS ČR* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: https://shnu.uzis.cz/res/file/metodicke_dokumenty/management_rizik_hodnoceni_zavaznosti_2022_final_na_web.pdf.

PROCHÁZKA, Jakub, 2023. Bude vám od roku 2023 zřízena datová schránka? Pro všechny OSVČ bude povinná. In: *BusinessINFO.cz* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/bude-vam-od-roku-2023-zrizena-datova-schranka-pro-vsechny-osvc-bude-povinna/>.

Prognóza ČNB - zima 2023. In: *Česká národní banka* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.

PUZANOVA, Aleksandra, 2023. Daňový expert popisuje výhody i problémy změn pro OSVČ. In: *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-finance-dane-spravedlivejsi-ale-komplikovanejsi-rika-o-zmenach-pro-osvc-danovy-poradce-226007>.

RAMBOUSKOVÁ, Michaela, 2023. Česko má nového prezidenta. Jak bude vládnout Petr Pavel. In: *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/volby-prezidentske-cesko-ma-noveho-prezidenta-jak-bude-vladnout-petr-pavel-224357>.

Roční přehled podnikatelů a živností, 2023. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelů-a-zivnosti--222295/>.

SABRI, M. O., K. AL-QAWASMI, M. ODEH a M. E. AYDIN. Adoption of Business Model Canvas in Exploring Digital Business Transformation. *Information Sciences Letters* [online]. 2023, 12(2), 845-854 [cit. 2023-03-18]. ISSN 20909551. Dostupné z: doi:10.18576/isl/120225.

SEWPERSADH, Navitha Singh, 2023. Disruptive business value models in the digital era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* [online]. 12(2), 1-27 [cit. 2023-03-18]. ISSN 2192-5372. Dostupné z: doi:10.1186/s13731-022-00252-1.

Stav ekonomiky, 2023. In: *Index prosperity a finančního zdraví* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.indexprosperity.cz/2023/stav-ekonomiky-2023/>.

ŠERÁ, Hana, 2020. Podmínky zachycení a šíření podoby člověka prostřednictvím fotografie. In: *Advokátní deník* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2020/03/15/podminky-zachyceni-a-sireni-podoby-cloveka-prostrednictvim-fotografie/>.

Vít Kovalčík photography, © 2023 [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.pastel.cz/>.

Vláda schválila zastropování cen energií. Pomůže jak domácnostem, tak firmám, 2022. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-zastropovani-cen-energi--pomuze-jak-domacnostem--tak-firmam--270228/>.

WEISS, Tomáš, 2022a. Senát schválil úplné zrušení EET. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/senat-schvalil-uplne-zruseni-eet-od-pris-46800/>.

WEISS, Tomáš, 2022b. PŘEHLEDNĚ: Jaké nejen daňové novinky přinese rok 2023? *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/prehledne-jake-nejen-danove-novinky-prin-49729>.

Zákon č. 121/2000 Sb.: autorský zákon. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

Zákon č. 89/2012 Sb.: občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

Zákon č. 586/1992 Sb.: zákon o daních z příjmů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zákon č. 455/1991 Sb.: živnostenský zákon. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.

Životní prostředí, © 2023. In: *Evropská Unie* [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/environment_cs.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DPH – Daň z přidané hodnoty

EU – Evropská Unie

GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HDP – Hrubý domácí produkt

JK – Jihomoravský kraj

MFČR – Ministerstvo financí České republiky

MHD – Městský hromadná doprava

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP – Malé a střední podniky

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

ŽP – Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Business model Canvas	22
Obrázek 2 Business model Lean Canvas	27
Obrázek 3 Hodnotová analýza konkurence	52
Obrázek 4 Využívání / zájem o využití služeb profesionálního fotografa	58
Obrázek 5 Účel využití služeb	59
Obrázek 6 Zásadní faktory ovlivňující výběr fotografa.....	59
Obrázek 7 Upřednostnění fotoateliéru nebo venkovního prostředí?	60
Obrázek 8 O jaký druh fotografií je největší zájem?	61
Obrázek 9 Preference realizace focení.....	61
Obrázek 10 Maximální částka, kterou by byli respondenti ochotni za služby utratit.....	62
Obrázek 11 Nejefektivnější komunikační kanál pro vyhledávání fotografa	63
Obrázek 12 Hlavní důvod nezájmu o služby	64
Obrázek 13 Nabídka, která by byla schopna potencionální klienty přimět služby využít...	65
Obrázek 14 Business model Lean Canvas	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Bodové hodnocení konkurence.....	51
Tabulka 2 Vítaná nabídka fotografa	63
Tabulka 3 Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2023	76
Tabulka 4 Počáteční výdaje podnikání	77
Tabulka 5 Orientační cena nabídky služeb	78
Tabulka 6 Odhad zakázek a výnosů - pesimistická varianta	79
Tabulka 7 Odhad zakázek a výnosů – realistická varianta	80
Tabulka 8 Odhad zakázek a výnosů - optimistická varianta	80
Tabulka 9 Odhad zakázek a výnosů na tři roky podnikání ve všech variantách v Kč.....	81
Tabulka 10 Měsíční a roční fixní náklady v Kč.....	82
Tabulka 11 Odhadované variabilní náklady za měsíc/rok ve všech variantách v Kč.....	83
Tabulka 12 Variabilní náklady ve všech variantách v Kč	84
Tabulka 13 Zisk/ztráta ve všech letech a všech variantách v Kč.....	84
Tabulka 14 Odhadovaný Cash Flow.....	86
Tabulka 15 Doba návratnosti investice.....	87
Tabulka 16 Identifikace rizik.....	88
Tabulka 17 Hodnotící škála dopadu a pravděpodobnosti rizika.....	89
Tabulka 18 Matice rizik.....	90
Tabulka 19 Měření a hodnocení rizik	90
Tabulka 20 Opatření rizik	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Název přílohy

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

Průzkum zájmu o fotografické služby

Vážení respondenti,

tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku pro účely mé diplomové práce. Dotazník je zaměřen na průzkum trhu, zejména na průzkum zájmu o fotografické služby z pohledu spotřebitele. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere ani 5 minut. Všechny Vaše odpovědi budou sloužit výhradně pro účely vypracování mé diplomové práce. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Alexandra Hubáčková, studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Sekce 1 – Rozřazovací otázka

1. Využíváte, či máte zájem o využití služeb profesionálního fotografa?

Ano

Ne

Sekce 2 – Otázky pro ty, co odpověděli v první otázce kladně

2. Za jakým účelem byste služeb využil/a?

Dárek pro blízkou osobu (např. portrét pro prarodiče, akty pro partnera)

Společenská událost (např. svatební den)

Pro oficiální účely (např. fotografie do životopisu, na průkazku, pro potřeby webu)

Za jiným účelem (např. pro radost, na památku)

3. Co Vás zásadně ovlivní při výběru fotografa? (můžete vybrat více odpovědí)

Cena poskytovaných služeb

Kvalita fotografií

Profesionalita a přístup fotografa

Originalita a kreativita fotografií

Hezké vybavení fotoateliéru

Dobré recenze

Jiná ...

4. Upřednostňoval/a byste focení spíše ve fotoateliéru nebo venkovním prostředí?

Ve fotoateliéru

Ve venkovním prostředí

5. O jaký druh fotografií byste měl/a největší zájem? (můžete vybrat více odpovědí)

Rodinné fotografie (partnerské, s dětmi)

Svatební fotografie

Těhotenské fotografie

Portréty

Akty

Originální a kreativní fotografie

Jiná ...

6. S kým byste chtěl/a focení realizovat? (můžete vybrat více odpovědí)

Sám/sama

S rodinou

S přáteli

S partnerkou/partnerem

S domácími mazlíčky

Jiná ...

7. Kolik byste byl/a ochoten/tna maximálně utratit za služby profesionálního fotografa?

Do 2 000 Kč

2 001 – 3 500 Kč

3 501 – 6 000 Kč

- Více jak 6 000 Kč
- Na ceně mi nesejde, důležitá je pro mě kvalita

8. Jakým způsobem byste vyhledal/a fotografa? (můžete vybrat více odpovědí)

- Přes sociální sítě (Facebook, Instagram)
- Přes webové stránky
- Přes vylepené letáčky
- Po doporučení od známého
- Jiná ...

9. Napadá Vás něco, co byste v nabídce fotografických služeb uvítal/a?

- Otevřená otázka
-

Sekce 3 – Otázky pro ty, co odpověděli v první otázce negativně

10. Jaký je prosím důvod Vašeho nezájmu o fotografické služby?

- Kvůli současné ekonomické situaci (vysoké inflaci) je to pro mě finančně nedostupné
- Fotografové nabízejí své služby za příliš vysoké ceny
- Fotografové nenabízejí to, co vyhledávám
- Stačí mi pořizovat fotografie svým telefonem/fotoaparátem
- Nemám potřebu fotografie vytvářet
- Jiná ...

11. Z níže uvedených možností, je některá, která by Vás přiměla změnit názor a fotografické služby využít?

- Originální a kreativní koncept focení
- Přívětivý přístup fotografa
- Přívětivější cena nabídky oproti konkurenci
- Nabídka výhodných poukazů na focení
- Stále nemám o služby zájem

Jiná ...

Sekce 4 – Identifikační údaje

12. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

13. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Méně jak 18

19-25

26-35

36-45

Více jak 45

14. Jaké je Vaše sociální zařazení?

Student

Zaměstnaný

Nezaměstnaný

Na mateřské dovolené

Na úřadě práce

Senior/ka

OSVČ

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Středoškolské

Vyšší odborné

Vysokoškolské

16. Jaký je Váš rodinný stav?

- Svobodný/á
 - Mám partnera/partnerku
 - Zasnoubený/á
 - Vdaná/ženatý
-