

Univerzita Pardubice
Ekonomicko-správní fakulta

Založení start-up firmy v oboru malířských prací
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Doležal**
Osobní číslo: **E21076**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Založení start-up firmy v oboru malířských prací**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vypracovat postup komplexního uvedení firmy na trh. Počínaje jejím založením, uvedením na trh, náborem zaměstnanců, zavedením ekonomického systému, tvorbě marketingové strategie, nastavením podnikové struktury a následně stanovení procesů ve firmě.

Osnova:

- Podnik, formy podnikání.
- Podnikatelský plán.
- Cenová strategie a propagace.
- Personální plán.
- Finanční plán.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BURNS, Paul. Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-24780-2.
PŘÍKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
WIRTZ, Jochen a Christopher H. LOVELOCK. Services marketing: people, technology, strategy. Eighth edition. New Jersey: World Scientific, 2016. ISBN 978-194-4659-01-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Založení start-up firmy v oboru malířských prací jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21.4. 2023

Bc. Jan Doležal v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při psaní diplomové práce a za cenné poskytnuté rady.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na založení start-upové společnosti v oblasti malířských prací. První část této diplomové práce je zaměřena na základní pojmy o podniku, podnikání a podnikatelském plánu. Další část této práce se zabývá marketingovou a cenovou strategií, personálním plánem a finančním plánem. Cílem práce je vypracovat postup komplexního uvedení firmy na trh. Počínaje jejím založením, uvedením na trh, náborem zaměstnanců, zavedením ekonomického systému, tvorbě marketingové strategie, nastavením podnikové struktury a následně stanovení procesů ve firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Start-up, malířské práce, vstup na trh, podnikatelská činnost, SWOT analýza, potenciál

TITLE

Establishment of a start-up company in the field of painting work

ANNOTATION

This thesis is focused on the establishment of a start-up company in the field of painting works. The first part of this thesis is focused on the basic concepts of the company, entrepreneurship, and business plan. Another part of this work deals with marketing and pricing strategy, personnel plan and financial plan. The goal of the thesis is to develop a procedure for a comprehensive introduction of the company to the market. Starting with its establishment, launch on the market, recruitment of employees, introduction of the economic system, creation of a marketing strategy, setting up the corporate structure and then determining the processes in the company.

KEYWORDS

Start-up, painting work, market entry, entrepreneurial activity, SWOT analysis, potential

Obsah

1. Podnik, formy podnikání	12
1.1. Malé a střední podniky	12
1.2. Metodologie	14
1.3. Obchodní korporace	15
2.Podnikatelský plán	23
2.1. Obsah podnikatelského plánu	23
2.2. Start-up	29
2.3. Podnikání v oblasti malířské a zednické práce	35
3. Marketingová a cenová strategie	38
3.1. SWOT analýza	40
3.2. Porterův model pěti sil	42
3.3. Marketingový mix	43
4. Personální plán.....	46
4.1. Nábor zaměstnanců	46
4.2. BOZP	50
5. Finanční plán.....	51
5.1. Náklady a tržby	52
5.2. Analýza rizika	54
5.3. Finanční ukazatele.....	58
5.4. Vícekriteriální hodnocení	59
Závěr.....	68
Použitá literatura.....	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obchodní korporace	16
Obrázek 2: Faktory ovlivňující společnost	27
Obrázek 3: Životnost start-upů po 4 letech.....	32
Obrázek 4: Využité formy financování start-upů	33
Obrázek 5: Nedostatek pracovní síly (tisíce).....	36
Obrázek 6: Predikce ohrožených profesí.....	36
Obrázek 7: Procesní schéma	39
Obrázek 8: Porterův model pěti sil.....	43
Obrázek 9: Marketingový mix	44
Obrázek 10: Plánovaný počet zaměstnanců	48
Obrázek 11: Organizační struktura	49
Obrázek 12: Propočet nákladů a tržeb.....	53
Obrázek 13: Stříkací technika STORCH.....	59
Obrázek 14: Stříkací technika malířský agregát	60
Obrázek 15: Stříkací technika WAGNER HEA	60
Obrázek 16: Stříkací technika ProjectPro 119	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zájemci o profese malíř, zedník za období 2014-2022.....	35
Tabulka 2: Počet nezaměstnaných malířů, zedníků za období 2014-2022.....	37
Tabulka 3: Počet volných míst na trhu práce v oblasti malíř, zedník za období 2014-2022....	37
Tabulka 4: Počet uspokojených žádostí prostřednictvím ÚP- obsazení pracovních míst v oblasti malíř, zedník v oblasti 2014-2022	38
Tabulka 5: Časový harmonogram	39
Tabulka 6: SWOT analýza.....	41
Tabulka 7: SWOT analýza-výsledek.....	42
Tabulka 8: Přehled cen	46
Tabulka 9: Matice odpovědnosti RACI.....	50
Tabulka 10: Počáteční jednoduchá rozvaha	51
Tabulka 11: Celkové počáteční náklady.....	52
Tabulka 12: Strategický 5letý plán.....	54
Tabulka 13: Hodnocení rizik	57

Tabulka 14: Ceník konkurence	58
Tabulka 15: Finanční ukazatele	59
Tabulka 16: Lexikografická metoda	61
Tabulka 17: Aspirační metoda	62
Tabulka 18: Vícekriteriální funkce užitku-užitek	62
Tabulka 19: Vícekriteriální funkce užitku-MIN/MAX	63
Tabulka 20: Vícekriteriální funkce užitku-užitek*váha	63
Tabulka 21: AGREPREF-váhy kritérií	64
Tabulka 22: AGREPREF-porovnání varianty A a B	65
Tabulka 23: AGREPREF- porovnávání varianty A a C.....	65
Tabulka 24: AGREPREF-porovnávání varianty A a D	65
Tabulka 25: AGREPREF-porovnávání varianty B a C.....	65
Tabulka 26: AGREPREF: porovnávání metody B a D.....	65
Tabulka 27: AGREPREF-porovnávání varianty C a D.....	66
Tabulka 28: AGREPREF-výsledek.....	66
Tabulka 29: AGREPREF-prah citlivosti	66
Tabulka 30: PROMETHE-váhy kritérií	67
Tabulka 31: PROMETHE-p hodnota.....	67
Tabulka 32: PROMETHE-výsledek.....	67

Úvod

Cílem práce je vytvořit postup komplexního uvedení firmy na trh. Počínaje jejím založením, uvedením na trh, náborem zaměstnanců a dalším. Diplomová práce založení start-up firmy v oboru malířských prací je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, kde je důkladně popsán podnik a formy podnikání, obchodní korporace a podnikatelský plán. Druhá část je zaměřena na marketingovou a cenovou strategii, personální plán pro nově vznikající společnost, a v poslední řadě na finanční plán.

Teoretická část je v první kapitole zaměřena na podnik a formy podnikání. Z počátku se zabývá definicí, znaky a velikostí podniku a také druhy trhů, na které vstupují právě podniky. Následně se tato kapitola ubírá směrem obchodních korporací a jejich rozdělení. Je kladen důraz na společnost s ručením omezeným a na akciovou společnost, mezi kterými se autor rozhodoval.

Druhá kapitola teoretické části se zabývá podnikatelským plánem a start-upem. U podnikatelského plánu je podrobně sepsán jeho obsah a rizika podnikání, kterým je důležité věnovat pozornost. Podkapitola start-up zahrnuje jeho znaky, formy, způsoby financování a jeho životnost v různých odvětvích.

Praktická část navazuje na poslední subkapitulu teoretické části. První kapitola této části se věnuje marketingové a cenové strategii start-upové společnosti v oblasti malířských prací. Kapitola je spojena se SWOT analýzou, Porterovým modelem pěti sil a marketingovým mixem a ceníkem služeb, za který je společnost ochotna poskytovat své služby.

Poslední dvě kapitoly praktické části jsou personální plán a finanční plán. Personální plán popisuje možnosti náborem zaměstnanců, budoucí plán počtu zaměstnanců, časový harmonogram společnosti, RACI matici odpovědnosti, organizační strukturu a BOZP. Poslední kapitola praktické části se zabývá finančním plánem nově vznikající společnosti OKA s.r.o. Prvním tématem kapitoly finanční plán jsou náklady a tržby. Následuje analýza rizik, která vznikají v souvislosti s podnikáním a v poslední řadě finanční ukazatele společnosti a vícekritériální hodnocení při nákupu stříkací techniky.

1. Podnik, formy podnikání

Podnik je obecně vnímán jako subjekt, kde se přeměňují vstupy na výstupy za účelem dosažení zisku. Existují ale další definice, které podnik popisují více do hloubky a přesněji. Jedna z mnoha definic, jak lze podnik popsat zní: Podnik je chápán jako právně samostatná a ekonomická jednotka, která vznikla za účelem podnikání. Ekonomická samostatnost reprezentuje určitou svobodu v podnikání, na kterou je vázána odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky v podnikání. Právní samostatnost lze pochopit jako možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty. Z právních vztahů se uzavírají obchodní smlouvy, ze kterých vyplývají jak práva, tak povinnosti (Veber, 2012).

Právně definují Srpová a spol. (s. 35, 2010) podnik jako „*Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“.

Znaky podniku se rozlišují na všeobecné a specifické. Ke všeobecným znakům patří kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti a princip finanční rovnováhy. Kombinace výrobních faktorů pojednává o podniku jako o jednotce, kde se výrobní faktory, jako jsou práce, půda či kapitál účelně kombinují na základě požadovaného výstupu. Princip hospodárnosti definuje, jak se podnik snaží chovat hospodárně (minimalizace vstupů, maximalizace výstupů, optimální kombinaci vstupů a výstupů).

Princip finanční rovnováhy se projevuje v platební schopnosti podniku, zda je schopen dostát svých závazků. Specifické znaky se dělí na princip soukromého vlastnictví, princip autonomie a princip ziskovosti. První zmíněný princip (soukromého vlastnictví) definuje vlastnictví podniku. Důsledkem je, že si majitel podniku vyhrazuje právo na jeho řízení přímou nebo nepřímou formou. Princip autonomie klade důraz na svobodu a nezávislost podniku, na zásadní zásahy státu ohledně podnikatelské činnosti, která je ovlivněna tržními vztahy. Princip ziskovosti pojednává primárně o zisku, který je výsledkem podnikatelské činnosti a také o tendenci maximalizovat zisk ve vztahu k vloženému kapitálu (Srpová, Řehoř, 2010).

1.1. Malé a střední podniky

Jedním ze základních kritérií pro posouzení velikosti podniku je velikost jeho obratu, aktiv a v neposlední řadě také počet zaměstnanců. Veškeré tyto údaje, vypovídající o podniku, se musí vztahovat k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období. Mikropodnik je definován jako subjekt o méně než 10 osobách, jehož roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR. Malé podniky,

ve kterých je až 50 zaměstnanců, disponují ročním obratem, činícím maximálně 10 milionů eur. Střední podnik zaměstnává maximálně 250 zaměstnanců a roční obrat není vyšší než 50 milionů eur. Veškerá kritéria přesahující sumy výše uvedené (roční obrat, počet zaměstnanců) spadají pod velké podniky (Veber, 2012).

Hlavní výhodou malých a středních podniků je možnost rychlé reakce na změny. Může se jednat o reakci na poptávku či změny na trhu. Řada inovací je pro malé podniky častokrát snazší než pro velké korporáty. Příkladem může být změna procesu výroby. Další výhodou malých podniků je snadné vytváření nových pracovních míst pro budoucí zaměstnance a také rychlý proces v přijímání podnikatelských rozhodnutí a jejich uskutečnění. To vše z důvodu pružnosti podniku. Menší podniky sebou přinášejí i důvěryhodnější vztahy na pracovišti, které vedou k týmové práci a ochotě zaměstnanců pracovat ve společnosti za menší mzdu z důvodu osobního vztahu k podniku (CzechInvest, 1997).

Malé a střední podniky oproti velkým společnostem nedisponují značným administrativním aparátem, technickým zázemím ani vysokým počtem zaměstnanců. Mnoho těchto společností nedosahuje vysokého zisku, a tudíž nemají finanční prostředky na propagaci a reklamu výrobků a služeb, které jejich společnost nabízí. Oblast financování je zásadní nevýhodou u malých a středních podniků. Hlavním zdrojem financí je samofinancování, či podíly ostatních podílníků, což vede k omezení při rozhodování. Zdroje cizího kapitálu jsou, jako u velkých podniků, bankovní úvěry a odběratelské úvěry. Využití těchto bankovních služeb je značně dražší než pro velké podniky, a to z důvodu jejich bonity (CzechInvest, 1997).

Podnikání a podnikatel

Podnikání je chápáno jako činnost určité osoby, která by měla vést k dosažení zisku. Tato činnost je konstantně opakována podnikatelem, který k ní má náležitá oprávnění. Podnikat lze dvěma způsoby, a to jako fyzická osoba nebo jako osoba právnická. Pravidla pro podnikání jsou v obou případech odlišná. Fyzická osoba podniká na základě živnostenského listu či koncesní listiny (Šafrová, 2019).

Podnikání fyzické osoby začíná zapsáním obchodního jména do živnostenského rejstříku. Činnost právnické osoby je chápána jako činnost obchodní společnosti (s.r.o., v.o.s., a.s. k.s.). Povinností je sepsání společenské smlouvy, kde jsou zakotveny základní rysy společnosti. Stejně jako u fyzické osoby, oprávnění k podnikání vzniká zapsáním do obchodního rejstříku (Šafrová, 2019).

Podnikatel je plnoletá osoba, která není zaměstnávána jiným podnikatelem. Přináší svojí činností zisk sobě, nikoliv svému zaměstnavateli. Je tedy samostatně výdělečně činná. Podnikatel je sám sobě zaměstnavatelem, s čímž se pojí i určité povinnosti a závazky, plynoucí z podnikání. S řadou výhod být podnikatelem se pojí i určitá negativa. Mnoho lidí volí cestu být zaměstnancem kvůli jistotě příjmů (*Porvichová, 2002*).

Pro úspěšnou podnikatelskou dráhu jsou důležité také vlastnosti podnikatele. Každý jedinec, který podniká, musí umět přesvědčit klienta, zájemce či distributora o vzájemné spolupráci. Důležitou vlastností je schopnost vést. Podnikatel musí být leader svých zaměstnanců a spolupracovníků. Schopnost ostatní motivovat a posunout k lepším výsledkům prospívá jakémukoliv podnikání. Dalšími podstatnými vlastnostmi jsou osobní zodpovědnost, komunikační dovednosti a schopnost sebereflexe.

Osobní zodpovědností se rozumí neházet vinu na ostatní a přijmout odpovědnost za své činy. Komunikační dovednosti je náročné přímo definovat, zahrnuje to veškerý přístup ke komunikaci s lidmi. Schopnost zvolit společnou řeč se zákazníky či zaměstnanci může být pro podnikatele klíčovou věcí k úspěchu společnosti (*Porvichová, 2002*).

1.2. Metodologie

Lexikografická metoda je založena na určení významnosti zvolených kritérií (váha, cena, výkon, design, ...) zkoumaného subjektu. Největší význam pro lexikografickou metodu má nejdůležitější kritérium, kterému je přiděleno v pořadí první místo. V případě, že existuje více variant, které jsou podle nejdůležitějšího kritéria ohodnocena stejně, rozhoduje se podle druhého nejdůležitějšího kritéria. Pokud ani druhé kritérium není rozhodující, přichází na řadu kritérium číslo 3. Daný algoritmus se zastaví, když je vybraná jediná varianta, která je zvolena jako optimální. Algoritmus se může zastavit až po vyčerpání všech uvažovaných kritérií. Optimální varianty jsou tedy ty, které zůstaly stejně ohodnoceny po zařazení posledního kritéria (*Fotr a Švecová, 2016*).

Aspirační úroveň

Hodnotitel u aspirační metody je nucen vyjádřit své preference mezi kritérii pomocí aspirační úrovně. Jejím základem je stanovit nejnižší/nejvyšší hodnoty, které může vybraná varianta v nejhorším případě dosahovat. Důležitým faktorem zvolení aspirační metody je metoda MIN/MAX, díky které hodnotitel zvolil u různých kritérií význam dané hodnoty. Pokud varianty dosáhnou požadované aspirační úrovně, jsou to akceptovatelné varianty. Zbylé varianty, které nesplňují aspirační úroveň, jsou neakceptovatelné (*Fotr a Švecová, 2016*).

Metoda PROMETHEE je založena na párovém porovnání všech variant. Pomocí preferenčních funkcí lze vyjádřit sílu preference pro posuzované varianty. Je několik možných typů preferenčních funkcí, které lze zvolit pro každé kritérium, ale vždy se hodnoty pohybují v rozmezí 0 až 1. Nejdůležitějším faktorem u těchto hodnot je vzájemná vzdálenost. Hodnota $d_j(a, b)$ znázorňuje rozdíl mezi hodnotami variant a a b pro kritérium j neboli $d_j(a, b) = a_j - b_j$. Preferenční funkce, která odpovídá j -tému kritériu, má označení F_j a hodnota funkce P_j , které se vypočítá pro maximalizační kritérium pomocí obecného vzorce:

$P_j(a, b) = F_j[d_j(a, b)]$, kde průběh funkce F odpovídá druhu kritéria (Fotr a Švecová, 2016).

Metoda AGREPREF srovnává varianty podle preferencí od nejlepší k nejhorší na základě hodnot charakteristiky, která určuje před kolika variantami je daná varianta preferována. První krok u této metody je sestavit incidenční matici $P = [p_{jk}]$ preferenční relace z matice V pomocí vztahu:

$$p_{jk} = \begin{cases} 1, & \text{pokud je kritérium více významné než k-té} \\ 0, & \text{pokud je tomu naopak} \end{cases}$$

(Fotr a Švecová, 2016).

Matice P má nuly na hlavní diagonále a její řád je roven počtu variant. Daná matice se nadále upravuje, dokud není dosaženo její tranzitivity, asymetrie a irreflexivnosti. Z počátku výpočtu se pro každou zvolenou variantu x_j vypočte hodnota D_j charakteristiky D . Po výpočtu všech D pro varianty x_1 až x_n , charakteristika D udává rozdíl mezi tím, před kolika variantami je x_j preferována a zároveň kolik jich je preferovaných před danou variantou. Tento výpočet je:

$$D_j = \sum_k P_{jk} - \sum_k P_{kj}$$

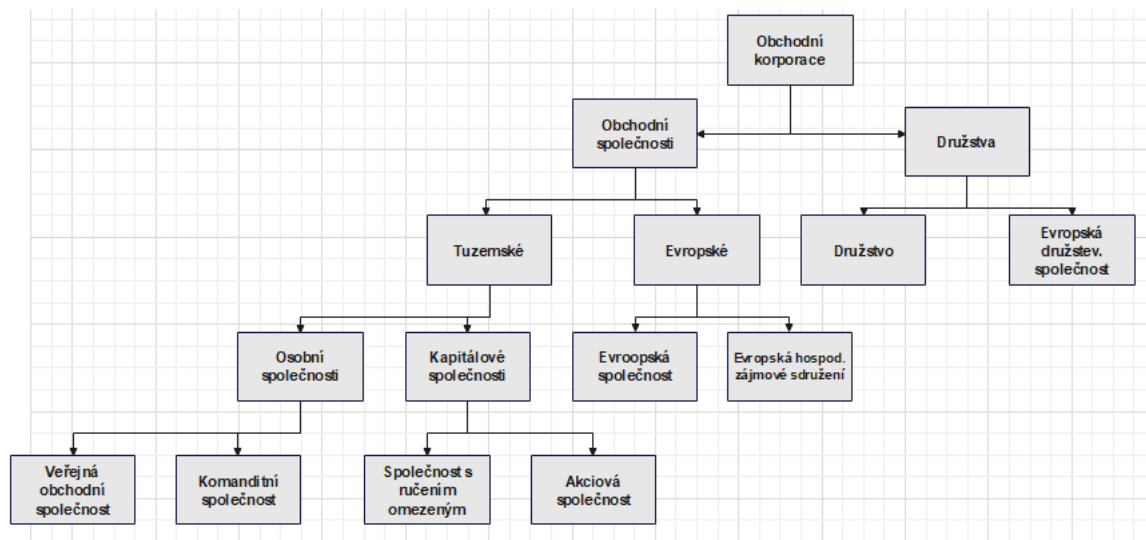
(Fotr a Švecová, 2016).

1.3. Obchodní korporace

Pojem obchodní korporace zahrnuje všechny obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dělí na veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Obchodní společnosti vznikají za účelem podnikání jednotlivců či více osob. Každá společnost svými specifickými znaky vyhovuje jinému podnikateli a také jiným záměrům v podnikání.

Jednotlivci ovšem častěji preferují cestu podnikání jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Družstva a jejich vznik je spojen zpravidla s bydlením či sociální potřebou pro

vzájemnou podporu jejich členů. V nepatrném množství však vznikají družstva i za účelem podnikání (*Notářská komora, 2017*).



Obrázek 1: Obchodní korporace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Srpové, 2010

Komanditní společnost

Komanditní společnost je právnická osoba, kterou vlastní jeden či více společníků. Ti ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu, jež je uveden v obchodním rejstříku. Tito společníci jsou nazýváni jako komanditisté. Dále společnost tvoří takzvaní komplementáři, ti oproti komanditistům ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Vznik společnosti se pojí se zápisem do obchodního rejstříku. Návrh komanditistů a komplementářů o vzniku společnosti je stvrzen jejich podpisy, které musí být úředně ověřeny.

Komanditní společnost, ukotvena v Zákoníku práce, stanovuje, že komanditisté i komplementáři mohou být právnické i fyzické osoby. Minimální počet zakladatelů i společníků jsou dvě osoby, ale jejich maximální počet není nikterak omezen. První podmínkou u společenské smlouvy je písemná forma smlouvy, dále pak určení do obchodního rejstříku, kdo je komplementář a kdo komanditista, výše vkladu každého komanditisty a charakteristika daného vkladu, zda je hmotný či finanční. Poslední podmínkou je, že společnost musí obsahovat v názvu označení „komanditní společnost“ nebo zkratku „kom. spol.“ (také možnost „k.s.“) (*Zákony pro lidi, 2010*).

Charakteristickým rysem komanditní společnosti je benevolentní přístup a volnost v uspořádání vzájemných vztahů uvnitř ní. Při rozhodování v odlišných záležitostech než těch

obchodních, lze v dané smlouvě stanovit odlišněji, než uvádí obchodní zákoník. Dle zákona lze také sjednat jiná pravidla o dělení zisku a rozdělení likvidačního zůstatku.

Rozdíl v právu mezi komplementáři a komanditisty je značný v zákazu vytváření konkurence pro společnost. Pro komplementáře platí zákaz, ale i zde je ve společenské smlouvě možnost stanovit otázku konkurence jinak. Pro komanditisty tento zákaz neplatí, pokud není ve smlouvě stanoveno jinak (*Epravo, 2002*).

Podíl na zisku a ztrátě

Základní pravidlo pro rozdělení zisku mezi komplementáře a komanditisty je rozdělení na polovinu, z něhož jedna polovina připadá komanditistům a druhá komplementářům. Část, kterou si rozdělí komplementáři se dělí rovným dílem. U komanditistů se zisk vyplácí poměrově do výše splacených vkladů. Toto pravidlo je ovšem vzorové, v řadě různých „k.s.“ je výplatní poměr definován jinak. V některých situacích může nastat, že zákonná pravidla o podílu na zisku jsou v některých ohledech nespravedlivá. V tom případě lze sjednat ve společenské smlouvě jiné alternativy, jak těmto situacím předejít. Jednou z možností je rozdělení zisku mezi společníky rovnoměrně. Ztráta je zjištěna v účetní závěrce. Tuto ztrátu nesou komplementáři rovným dílem oproti komanditistům, kteří jsou povinni vrátet podíly na zisku z minulých let, které jim byly společností vyplaceny (*Srpová, Řehoř, 2010*).

Statutární orgán

Statutárním orgánem je sbor komplementářů. Jménem komanditní společnosti je umocněn jednat každý z nich, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. V dané smlouvě může být například uvedeno, že jednat musí vždy všichni komplementáři či nejméně dva z nich. Ovšem tyto dodatky jsou individuální a jsou možné nastavit je dle potřeb a specifických parametrů dané společnosti (*Srpová, Řehoř, 2010*).

Specifika komanditní společnosti

- Podnikatel může začít podnikat i za podmínky, když podnikání vyžaduje značný počáteční kapitál, který nemá a banka není ochotna poskytnout úvěr.
- Komanditista má přístup jak účetnictví společnosti, tak k veškerým důležitým informacím o společnosti za nejnižší splacenou částku, a to 5000 Kč.
- Podíl na zisku je předem stanoven.
- Komanditista ručí za závazky pouze do výše nesplaceného vkladu.
- Zpravidla není umožněno komanditistovi ze společnosti vystoupit.

- Daná část zisku, která připadá komanditistům se zdaňuje daní z příjmu právnické osoby.
- Pro společnost je nutností zápis do obchodního rejstříku, s tímto faktem jsou spojeny různé lhůty a náklady.
- Společnost se neobejde bez vedení účetnictví z důvodu přívlastku „právnická osoba“ (Chalupa, 2017).

Společnost s ručením omezeným – „s.r.o.“

Společnost s ručením omezeným je právnickou osobou, nikoliv fyzickou. To ovšem neznamená, že nemůže být založena pouze jedním společníkem, oproti tomu je stanoven maximální počet společníků a tím je číslo 50. Jako v každé společnosti je zde nutné složit základní kapitál. Dříve minimální částka byla stanovena na 200 000 Kč., nyní se však jedná o pouhou 1 Kč. Z definice stanovené zákonem o společnosti s ručením omezeným vyplývá, že za dluhy společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nebyly splněny vkladové povinnosti, které byly zapsány do obchodního rejstříku v době kdy věřitel vyzíval k jejich plnění.

Představuje jednu z nejvyužívanějších forem obchodních společností v České republice. Jedná se především o malé a střední podnikatele, kteří volí tuto formu podnikání. Společnost s ručením omezeným společně s akciovou společností patří do skupiny kapitálových společností, pro které jsou typické znaky: Společníci vstupují do společnosti vložím kapitálu, majetek společníků je oddělen od majetku společnosti, z čehož plyne nízké riziko (Filip a Fyrbach, 2016).

Společenská smlouva

Společenská smlouva je základní dokument, který musí být notářsky ověřen. Obsahuje veškeré informace o podnikání, jména jednatelů, společníků a jejich podílů. Dále je zde uvedena výše základního kapitálu, označení sídla firmy, určení povinností jednotlivých členů. Pokud společnost má více společníků je doporučováno podepsat čestné prohlášení všemi společníky, což by mělo předejít různým sporům. Podstatným bodem je také bezúhonnost jednatele společnosti, který musí doložit výpis z trestního rejstříku (Dvořák, 2014).

Specifika společnosti s ručením omezeným

- Počet jednatelů a společníků se nemusí shodovat.
- Jednatel či více jednatelů tvoří statutární orgán a zastupuje společnost navenek.
- Každá firma má vlastní firemní bankovní účet.

- Náklady spojené se založením firmy se pohybují okolo 10 000 Kč. (notář, živnostenské oprávnění).
- Možné založení díky notářsky ověřeným dokumentům (*Dvořák, 2014*).

Výhody podnikání pomocí s.r.o.

- Větší důvěryhodnost – díky přívlastku „právnícká osoba“, která je zapsána v obchodním rejstříku, působí společnost spolehlivě, stabilně a důvěryhodně při domlouvání různých obchodů a spoluprací.
- Neručí se vlastním majetkem – Rozdíl mezi podnikáním jako živnostník a pod záštitou „s.r.o.“ je značný v ručení vlastním majetkem. U živnostníka exekutor nepřihlíží odkud daný majetek pochází, tudíž může být zabaven majetek osobní potřeby. U s.r.o. ručí majitel společnosti omezeně, může tedy přijít „pouze“ o majetek společnosti.
- Firmu lze předat nebo prodat – společnost, která má určitou tržní sílu a prestižní zázemí, může být pro některé kupce atraktivní. Je zde také možnost společnost předat svým potomkům nebo společníkům, což u OSVČ nelze.
- Daňové povinnosti – u společnosti s ručením omezeným se daňová povinnost počítá ze skutečného zisku. Pokud některý měsíc není ziskový není povinností platit odvody pro zdravotní pojišťovnu ani správu sociálního zabezpečení, což je živnostník povinen platit za každé situace.
- Libovolný název – název společnosti může být jakýkoliv, kromě těch, které jsou již obsazené, což u živnostníka není možné (vždy se jedná o jméno osoby) (*Občanský zákoník, 2013*).

Veřejná obchodní společnost – „v.o.s.“

Jedná se o jednu z nejstarších forem obchodních společností. Veřejná obchodní společnost je založena za účelem podnikání a je také nazývána jako právnícká osoba. Název, který je zapsán v obchodním rejstříku, musí obsahovat označení „v.o.s.“ nebo zkratku „veř. obch. spol.“. Pokud firma obsahuje jméno jednoho z řad společníků, stačí následně dodatek „a spol.“.

Pro založení společnosti jsou nutné minimálně dvě osoby, které jsou součástí společnosti po celou dobu její existence. Maximální počet zakládajících společníků nikde stanoven není. Jedním ze znaků veřejné obchodní společnosti oproti ostatním právníckým osobám je ručení společníků celým svým majetkem společně a nerozdílně. Podnikáním se rozumí kterákoliv činnost, která spadá pod zákon § 2 odst. 1 obchodního zákoníku (nemusí se jednat o živnost). Dalším specifickým znakem je že „v.o.s.“ může být vlastněna jinou veřejnou

obchodní společností. Zakladatelé společnosti mohou být jak tuzemského původu či ze zahraničí. V.o.s. vzniká uzavřením společenské smlouvy (*Chalupa, 2017*).

Společenská smlouva

Pro legitimní platnost vzniku společnosti je povinností písemná forma smlouvy. Jedná se o základní právní dokument, který určuje existenci „v.o.s.“. Parametry společenské smlouvy napomáhají definovat právní a organizační poměry společnosti a také se snaží předcházet možným konfliktům, které by mohly z nejasného vyjádření nastat.

Pokud v budoucím časovém horizontu nastane situace o nevyhovujícím stavu společenské smlouvy, lze ji změnit. Společenská smlouva musí obsahovat uvedení firmy nebo názvu, sídlo právnické osoby či bydliště fyzické osoby, předmět podnikání a určení společníků.

Zákaz konkurence je u „v.o.s.“ striktní. Všichni společníci jsou úzce spjatí s interními záležitostmi společnosti, tudíž zákaz konkurence dopadá na každého společníka. Společnost zakazuje společníkům podnikat samostatně nebo ve prospěch třetích osob v obdobných oborech, kterým se společnost věnuje ale také na obory s nimi v hospodářské soutěži zaměnitelné (*Srpová, Řehoř, 2010*).

Vznik „v.o.s.“

Prvotním krokem je opatření oprávnění k výkonu podnikatelské činnosti a následně uzavření společenské smlouvy o založení veřejné obchodní společnosti. Tyto kroky jsou nutné a vedou k jejímu vzniku. Pro společnost je tedy nutné obstarat si živnostenské oprávnění. Pro jeho získání zakladatelé dokazují skutečnost vzniku společnosti finančnímu úřadu.

Živnostenské oprávnění vzniká v ten samý den, co společnost. V některých případech vznik veřejné obchodní společnosti je za účelem společného výkonu činností. Tuto činnost (lékař, advokát, ...) mohou vykonávat pouze oprávněné osoby, které musí dodat důkaz finančnímu úřadu (*Chalupa, 2017*).

Podíl na zisku a ztrátě

Podíl na zisku a ztrátě je určen zákonem v podobě podílení se rovným dílem z důvodu rovnosti společníků. Účetní závěrka určuje zisk či ztrátu. Společenská smlouva umožňuje v souladu se zákonem stanovit jiný způsob podílu na zisku a ztrátě po vzájemné dohodě všech účastníků. Výhodou společnosti je nezdánitelný zisk, daň z příjmu zatěžuje až podíly jednotlivých společníků (*Srpová, Řehoř, 2010*).

Statutární orgán

U veřejné obchodní společnosti nevzniká jeden statutární orgán, ale celá řada. Statutárním orgánem jsou všichni společníci. Je zde však možnost ukotvit ve společenské smlouvě jiný statutární orgán než každý subjekt společnosti. V některých společnostech je statutárním orgánem nazýván takzvaně kolektivní orgán. Jedná se o určitou skupinu společníků či jednoho společníka, který jedná jménem společnosti (Zeman, 2011).

Specifika veřejné obchodní společnosti

- Základní kapitál se neskládá.
- Zisk se daní až po rozdělení mezi společníky.
- Společník ručí za podnikání celým svým majetkem.
- Společnost je vedena jako právnická osoba, s čímž se pojí vedení účetnictví.
- Se zapsáním do obchodního rejstříku jsou spojeny náklady a povinnosti.
- Společník musí splňovat požadavky živnostenského zákona (Epravo, 2021).

Akciová společnost

U akciové společnosti je hlavním kritériem základní kapitál, který se skládá z určitého počtu akcií. Označení „akciová společnost“ je součástí názvu, dále se také používá zkratka „a.s.“ nebo „akc. spol.“. Vznik akciové společnosti je kombinací přijetím stanov a zápis do obchodního rejstříku fyzickou či právnickou osobou.

Zákon připouští založení akciové společnosti, která není založena pro podnikatelský účel. Jedná se například o správu vlastního majetku. Naopak některé podnikatelské činnosti zákon dovoluje vykonávat pouze právnickým osobám. Jsou to banky, tuzemské pojišťovny, obchodník s cennými papíry nebo organizátor regulovaného trhu (Pokorná, 2014).

Značný rozdíl u akciové společnosti je mezi zakladatelem a akcionářem, jelikož nejsou totožné. Zakladatelem akciové společnosti se rozumí osoba, která přijala stanovy a podílí se na úpisu firemních akcií. Jinými slovy je zřejmé, že zakladatel společnosti bude zároveň akcionářem. Akcionář oproti zakladateli není povinen se podílet na založení společnosti. Může koupit nebo zdědit firemní akcie a s nimi disponovat (Pokorná, 2022).

Nejdůležitějším pojmem u akciové společnosti je „akcie“, kterou definuje ZOK v paragrafu 256 (§) odstavec 1: *„Akcie je cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nímž je spojeno právo akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku nebo na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací.“*

Dělení akciových společností je realizováno mnoha způsoby. Kritéria mohou mít zásadní význam z hlediska právní úpravy, vztahující se na konkrétní druh. Jiné kritéria jsou spíše teoretické. Základní dělení lze činit podle podnikání a předmětu činnosti, podle počtu akcionářů, z hlediska systému vnitřní struktury (*Dvořák, 2016*).

Primární odlišení u dělení podle předmětu činnosti či podnikání je na základě akciových společností, které vznikly na základě podnikání a které nikoli. Podnikání či zisk nemusí být jediný cíl akciové společnosti, cílů může být několik, například činnost obecně prospěšná nebo jiná nevýdělečná činnost. Dělení podle akcionářů je specifické u akciové společnosti tím, že může být založena pouze jedním subjektem, čímž se shoduje se společností s ručením omezeným. Zakladatelem může tedy být jak právnická, tak i fyzická osoba.

Základní rozdělení podle vnitřní struktury je na základě dvou systémů. Jedná se o systémy monistické a dualistické. Zakladatel společnosti je oprávněn jeden ze systémů zvolit. Pokud systém vnitřní struktury akciové společnosti zřizuje správní rada je systém monistický, pokud je to představenstvo a dozorčí rada jedná se o systém dualistický (*Dvořák, 2016*).

Výhody akciové společnosti

- Akcionář neručí za dluhy společnosti, jen do výše podílu na likvidačním zůstatku.
- Společnost není závislá na účasti konkrétních akcionářů.
- Možnost rychlého růstu a expanze díky snadnějšímu získání finančních prostředků prostřednictvím akcií.
- Rozložení rizika mezi velký počet akcionářů (*Pokorná, 2022*).

Založení akciové společnosti čítá i řadu negativ. Jednou z hlavních nevýhod je finanční náročnost při založení společnosti. Zakladatelé musí složit vysokou sumu pro základní kapitál a podstoupit riziko možného neúspěchu. Další nevýhodou je proces založení, který je velice náročný a stejně tak i následná možná likvidace. Jednoduchou záležitostí nejsou také požadavky na transparentnost či plná kontrola nad podnikem (*Pokorná, 2022*).

Družstvo

Jedná se o společenství neomezeného počtu osob, které vzniká za účelem podnikání či zajištění potřeb svých členů. Dané potřeby mohou být například sociální a hospodářské. Všechna družstva však mají společné, že jejich podnikatelská činnost má získat prostředky pro další činnosti. Družstva mohou být výrobní, bytová, zemědělská, stavební nebo obchodní. Obchodní jméno družstva musí ze zákona vlastnit přívlastek „družstvo“ (*Římalová, 1999*).

Neomezený počet osob znamená možnou fluktuaci členů, aniž by se měnily stanovy či zakládací smlouvu. Limitem je pouze dolní hranice počtu členů. Družstvo je povinno mít alespoň pět členů. Odlišné je to u právnických osob, kde dolní hranice povoluje výskyt minimálně dvou právnických osob. Podmínkou přijetí do družstva je splacení členského vkladu určeného stanovami. Pokud člen není schopen členský vklad splatit při vstupu, je mu umožněno dle stanov splatit pouze část a do tří let uhradit celou sumu (*Pokorná, 2014*).

Při založení družstva se koná schůze, která schvaluje stanovy, volí představenstvo a kontrolní komisi, určuje zapisovaný kapitál. Schůze se skládá z osob, kteří podali přihlášku do družstva. Při zahájení schůze se zvolí předsedající, který nahradí následně svolavatele v řízení schůze. Pokud se uchazeči domluví na všech bodech schůze a shodnou se na uhrazení členských vkladů, vzniká tak družstvo (*Pokorná 2014*).

2.Podnikatelský plán

V počátku podnikatelský plán je pouze myšlenka, nápad, vize. Před zavedením podnikatelského plánu je důležité si ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Překážek v počátku může být mnoho, například se může jednat o nedostatek finančních prostředků, nedostupnost prostor pro podnikání, nekvalifikovaní zaměstnanci, nároční investoři. Začínající podnikatel po zpracování svého podnikatelského plánu zjistí své finanční možnosti, možnosti financování a zhodnocení počátečního kapitálu. Po realizaci zpracování podnikatelského plánu může podnikatel začít hledat investora, který bude klást tyto otázky: Co podnikatel dělá? Co podnikatel nabízí? Co podnikatel potřebuje?

2.1. Obsah podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je písemný dokument, který obsahuje vnitřní a vnější okolnosti, které souvisí s podnikatelským záměrem. Při konstrukci podnikatelského plánu podnikatel získá řadu užitečných informací, jak postupovat při hledání zákazníků, na jakých trzích bude svůj produkt nabízet, jak je silná konkurence, počet zaměstnanců anebo také jak stanovit cíl svého podnikání (*Srpová, 2011*).

Daný obsah podnikatelského plánu není stanoven závazně. Požadavky na strukturu a obsah podnikatelského plánu jsou od bank či investorů často odlišné. Mnozí investoři chtějí podnikatelský plán v podobě prezentace, někteří heslovitě v bodech, banky často vyžadují důkladnější přípravu dokumentů. Jedna z typických struktur podnikatelského plánu je níže popsána. V bodech:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Předpoklady k úspěchu
- Přílohy

(Česká spořitelna, 2017)

Titulní list obsahuje logo, název firmy, jméno podnikatele, jména zakladatelů, klíčové osoby, datum založení. Je zde i zmínka o citlivosti informací, které jsou zde uvedeny, jelikož se můžou vázat na obchodní tajemství. Jakákoliv část z tohoto dokumentu nemůže být kopírována ani dále reprodukována bez písemného souhlasu autora.

Obsah je často opomíjený, i když je nedílnou součástí dokumentu. Bez jeho výskytu je ztížené vyhledávání informací, a to může investora odradit. Obsah je z pravidla strohý a jasný. Další členění a bližší informace jsou uvedeny v jednotlivých kapitolách (*Srpová, 2011*).

Úvod je řazen na začátek podnikatelského plánu z důvodu jasnosti, že se jedná o předložení podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti. Je zde uveden častý odkaz o možnosti investování budoucím investorem. Další zmínkou bývá neurčitost podnikatelského plánu. Podnikatelský plán není většinou rozpracován do úplných detailů, autor se tedy snaží předejít výtkám za necelistvý rozsah.

Shrnutí je často spojováno s úvodem, avšak chybně. Oproti úvodu je shrnutí bráno jako zhuštěný popis informací v následujících kapitolách. Shrnutí má ve čtenáři nabudit zájem a dychtivost tento podnikatelský plán dostudovat a zajímat se podrobnostmi. Shrnutí obvykle obsahuje informace o poskytovaném produktu, o výjimečnosti daného produktu, konkurenční výhodě, tržních trendech, klíčových osobnostech projektu a finanční informace (*Srpová, 2011*).

Podnikatelská příležitost je chápána například jako mezera na trhu, zavedení nového technologického postupu. Jedná se o snahu přesvědčit investora, že nyní je správný okamžik na realizaci podnikatelského plánu. V této části podnikatelský plán odpovídá na otázku: „Proč zákazník bude preferovat tento produkt?“ a také jak tento projekt bude převeden do podoby tržeb a následně i zisku. Tato kapitola je převážně zaměřena na produkt, jak na vizuální popis, tak na jeho vlastnosti. Důležitou zmínkou je také, zda-li se jedná o nový produkt, či daný produkt je na trhu již nabízen. Následně se také uvádí přídatné služby, které jsou s prodejem spojeny, jedná se například o servis, montáž, poradenské služby. Veškeré informace o produktu by měly být sepsány bez odborné terminologie pro porozumění širší veřejnosti. Technické informace jsou uváděny v příloze (*Langerová, 2019*).

Podnikatelský plán má šanci na úspěch pouze tehdy, zda-li přináší užitek zákazníkovi. Důležité je tedy zdůraznit prospěch zákazníka z nabídky, kterou potenciální podnik nabízí a z jakého důvodu je tento podnik preferován před konkurencí. Zde se setkává často podnikatelský plán s obtížemi neobjektivního shromáždění dat. Mnohokrát si podnikatel není vědom své konkurence a nad svým produktem uvažuje jako bezkonkurenčním. To jsou ovšem ojedinělé případy. Neexistence konkurenčních výrobků se stejným funkčním principem je možná, avšak zpravidla existují konkurenční nabídky, které nabízí obdobný produkt a uspokojují stejné potřeby potenciálních zákazníků (*Langerová, 2019*).

Cíle firmy a vlastníků je kapitola, kde se podnikatel snaží přesvědčit investory, že právě jeho firma je schopna úspěšné realizace podnikatelského plánu, který jim byl představen. Investory zajímají nejen prvky produktu, ale také podnikatelské a odborné schopnosti vedení dané organizace. Investoři často prověřují potenciální vedení společnosti, zda-li je schopné naplnit stanovené cíle projektu. Pokud investor není s vedením společnosti zcela spokojen, je v zájmu podnikatele doplnit management o různé odborníky.

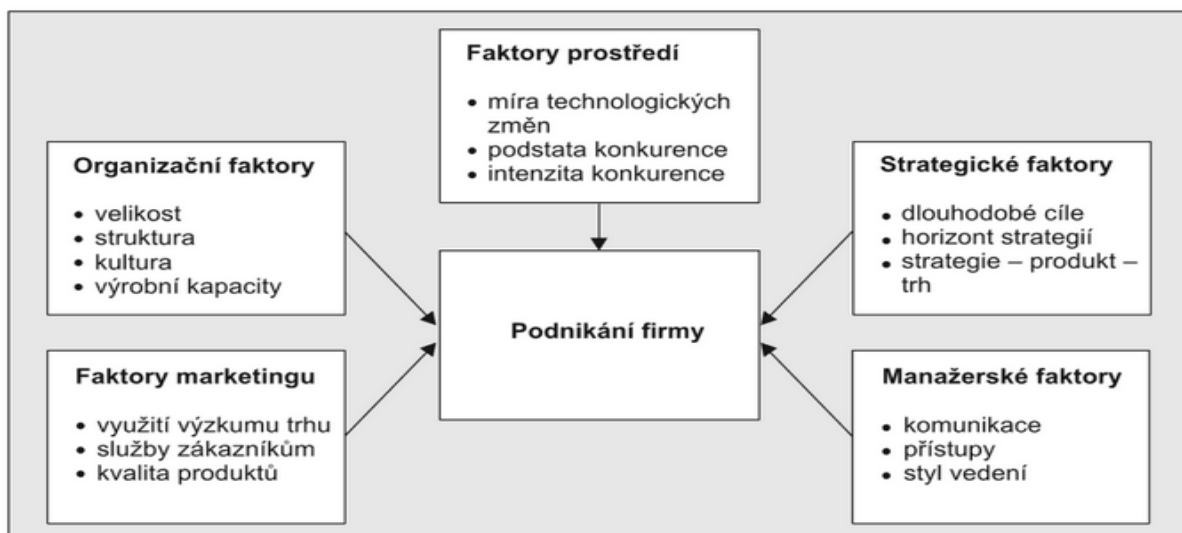
Cíle firmy jsou stanoveny dle vize, kam by společnost měla směřovat a kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Od uvedené vize jsou odvozené cíle firmy, které by měly být takzvaně SMART – specifické, měřitelné, atraktivní, reálné, termínované. Formulace firemních cílů by měla být pro podnik reklamou. Cíle vlastníků jsou pečlivě monitorovány investory. Řada investorů preferuje dobré vedení s průměrným produktem nikoliv naopak. Při představování klíčových osob pro podnikatelský plán je uváděno vzdělání a praktické zkušenosti, úplné životopisy nejsou podmínkou. Rozsah osobní charakteristiky je určován důležitostí jedince pro podnikatelský záměr (*Česká spořitelna, 2017*).

Potenciální trhy jsou nedílnou součástí podnikatelského plánu. Pokud neexistuje trh, který je pro zákazníka zajímavý, není zájem ani o podnikové produkty. Pro nové produkty je předpoklad expanze na trh s vysokým potenciálem růstu. Pro investory jsou tedy informace o trhu stěžejní. Podnikatel je často povinen dokázat investorům existenci těchto potenciálních trhů a možnosti se na tomto trhu uplatnit s nabízeným produktem.

Zde je důležité stanovit rozdíl mezi celkovým a cílovým trhem. Podnikatel musí určit celkový trh a následně přímo na který cílový trh se chce zaměřit. Celkový trh oproti cílovému shrnuje veškeré možnosti, jak s uvedeným produktem lze naložit, cílový trh je součástí celkového. Jedná se o vymezení charakteristických znaků cílového trhu, díky kterým lze produkt přizpůsobit svým zákazníkům. Celkový trh lze segmentovat podle ceny, potřeb zákazníků, oblastí, oborů a kvality produktu. Výběr cílového segmentu by měl být pro společnost ziskový (*Sušeň, 2016*).

Analýza konkurence je často vnímána jako milný faktor podnikatele. Tvůrce podnikatelského plánu je obvykle přesvědčen, že pro jeho nový produkt neexistuje konkurence a přichází tak s převratným produktem. Tyto domněnky jsou téměř vždy milné. Podnikatel často zapomíná na skutečnost možnosti řešit problém či potřebu zákazníka mnoha způsoby.

Pro společnost konkurenci představují firmy, které působí na stejných cílových trzích se stejnými či podobnými produkty. Mimo tyto firmy představují konkurenci i budoucí společnosti, které mohou na potenciální cílový trh vstoupit. Pokud je na trhu velké množství konkurentů, je téměř nemožné prozkoumat všechny. Primárně je důležité obsáhnout konkurenty hlavní, kteří hrají velkou roli na daném trhu či se podobají společnosti. Po určení konkurentů je důležité určit jejich přednosti a slabiny, kterými mohou být například tržby, marketing, ceny, dostupnost, zaměstnanci (*Michalská, 2013*).



Obrázek 2: Faktory ovlivňující společnost

Zdroj: Jakubíková, s.97, 2013

Marketingová strategie je důležitou součástí prodeje a následně i úspěchu firmy. Podnikatel představuje investorovi výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a také zvolený marketingový mix. Výběr cílového trhu je zvolení pozice u vybraných segmentů. Tržní pozice produktu je postavení produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu.

Cílem je probudit zákaznicko vnímání vlastního produktu jako odlišné vůči konkurenci. Pomocí identifikace produktu lze určit jeho výhody a na tomto základě lze vybudovat pozici na trhu. Daná propagovaná výhoda by měla být důležitá pro zákazníka a být v souladu s marketingovým posláním firmy. Finálním krokem je zvolení efektivního způsobu propagace této výhody (Michalská, 2013).

Integrovaný vývoj produktu

Cílem každého podniku je s minimálními náklady dosahovat nejvyššího možného zisku a zároveň zachovat určitou kvalitu nabízeného produktu. Jedním ze způsobů, jak cíle dosáhnout je integrovaný vývoj produktu. Pomocí integrovaného vývoje vzniká kvalitní produkt za minimální čas s minimálními náklady. Ke zhotovení optimálního produktu se využívají veškeré podněty a vazby z okolí. Je to spojení jednotlivých útvarů výrobního podniku, zákazníka, trhu a politických podmínek.

Produkt se nadále může dělit na výrobek, službu, informaci a další. Výrobky a služby jsou dva různé typy produktu, to ovšem nevylučuje jejich kooperaci, hmatatelné zboží je často spojeno s určitou službou. Příkladem může být prodej elektronického zařízení neboli hmotné zboží, často v ceně je zahrnut i servis, který představuje službu (Marek, 2011).

Veškeré produkty jsou uzpůsobeny podle přání zákazníka, aby mohly uspokojit jeho potřeby. Uspokojení potřeby není však jediným faktorem. Pokud pro daný produkt neexistuje trh a není po něm poptávka je produkt víceméně bezcenný. Tyto faktory se nazývají vnější, jsou neovlivnitelné podnikem a podnik je nucen je akceptovat. Faktory vnitřní, které ovlivňují vznik produktu a jsou zároveň podnikem ovlivnitelné jsou kvalita, cena a čas. Pokud produkt není dostatečně kvalitní není konkurenceschopný, a tudíž je obtížné tento produkt prodat. Dalším faktorem je cena. Cena je jedním z nejdůležitějších kritérií při rozhodování zákazníka. Pokud je cena příliš vysoká, i přes vysokou kvalitu, může zákazník volit levnější, méně kvalitní alternativu. Posledním vnitřním faktorem je čas. Při rychlém zhotovení produktu je možné generovat vyšší zisk (*Marek, 2011*).

Velký důraz při volbě marketingové a obchodní strategie se klade na **cenu**. Výše a stabilita ceny vytváří cenovou politiku firmy a její příjmy. Díky příjmům může firma existovat a prosperovat, proto je cena produktu jedním ze základních pilířů při sestavování podnikatelského plánu. Cena určuje konkurenční pozici, postavení na trhu, ale také vnímání spotřebitelů.

Důležité faktory při vytváření ceny jsou firemní cíle a cíle firemní politiky, konkurence na trhu, náklady spojené s výrobou a distribucí produktu, fáze životního cyklu produktu a regulační a právní opatření. Nejdůležitějším aspektem je cenová politika firmy definující firemní cíle, které mohou být orientovány na přežití společnosti na trhu, maximalizaci zisku, největší podíl na trhu. První zmíněná alternativa – orientace na přežití, je využívána při odolávání velkému počtu konkurentů. Jedná se o snahu předejít problémům vzniklých změnou preferencí zákazníků či přebytku zásob produktů (*Jakubíková, 2013*).

Maximalizace zisku je alternativa při tvorbě ceny, pokud se stanoví odhad poptávky a cena se následně určí tak, aby přinesla maximální zisk společnosti. Poslední zmíněnou alternativou je snaha o největší podíl na trhu. Společnost má největší podíl na trhu, díky kterému by měla dosahovat nejnižších nákladů a také nejvyššího zisku na trhu. Cena se určí na základě rozboru konkurenčních cen a vzniklá cena společnosti bude průměrná až podprůměrná, oproti konkurenci (*Jakubíková, 2013*).

Realizační projektový plán

Podnikatelský plán se neobejde bez časového harmonogramu všech činností – při určení veškerých aktivit, důležitých kroků a termínů, do kterých chce společnost dosáhnout stanovených cílů. K organizaci a přehlednosti je možné využít úsečkový diagram, díky kterému

je jasné, která činnost je přiřazena k určitému dni a hodině. Z úsečkového diagramu lze později odvodit výši investičních a časových výdajů na uskutečnění cílů a plánů společnosti (*Česká spořitelna, 2017*).

Finanční analýza podniku

Celková finanční výkonnost podniku se dělí na fundamentální a technickou analýzu. Zaměření u fundamentální analýzy je na vnitřní a vnější ekonomické prostředí podniku. Fundamentální analýza hodnotí přítomný okamžik s ohledem na základní cíl podniku, zda-li se vychýlil či nikoliv. Základním úkolem fundamentální analýzy je stanovit tržní pozici na trhu a podnikový potenciál v rámci hospodářské soutěže v mikro – a makroekonomickém prostředí.

Prvotním výsledkem fundamentální analýzy je identifikace slabých, silných stránek a charakteristika trhu. Následně určí tržní potenciál produktu, jeho životní cyklus a růstový potenciál. Posledním úkolem fundamentální analýzy identifikovat konkurenceschopnost podniku. K určování těchto důležitých faktorů je možné využít řadu nástrojů jako jsou SWOT analýza, PESTLE analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, BCG matice, Hofferova matice, analýza hodnoty pro zákazníka (*Businessinfo, 2010*).

Technická analýza oproti fundamentální se nezaobírá ekonomickou situací společnosti, ale předpovědí budoucího vývoje trhu. Cenový pohyb je rozdělen třemi principy. Prvním principem je „trh ukazuje vše“. Tento princip odmítá jakékoliv jiné ovlivňující faktory, než je změna samotné ceny. Ovlivňující faktor může být například přírodní katastrofa nebo geopolitické napětí. Druhý princip „ceny se pohybují v trendech“ je založen na předpokladu, že ceny budou sledovat trendy. Po stanovení trendu se následně předpokládá budoucí pohyb ceny směrem jako trend, nikoliv proti němu. Poslední princip je „historie se opakuje“. Tento princip je založen na přesvědčení, že se historie neustále opakuje. Historická data mají schopnost předvídat situaci budoucího pohybu na trhu (*Businessinfo, 2010*).

2.2. Start-up

Veškeré definice uvádějí, že nestačí pouze podnikatelský nápad či nově vznikající společnost. Parametry pojmu start-up jsou nově založená společnost s orientováním na nové technologické postupy s vysokým potenciálem růstu. Start-up společnost by měla přicházet na trh s novými myšlenkami a globálními ambicemi. Tento nápad start-up firmy je obvykle rozvíjen pouze malým týmem lidí, kteří se snaží tento nápad rozvíjet při nejnižších nákladech (*Grant, 2022*).

Znaky startupu

- Jedná se o nově vzniklou společnost.
- Potenciál rychlého růstu a krátká doba návratnosti investic.
- Inovátor přináší zcela novou myšlenku.
- Globální ambice
- Vyšší míra rizika projektu.
- Minimální náklady na rozjezd.
- Technologicky orientovaná (*Grant, 2022*).

Na počátku každého startupu je pouhá myšlenka, ovšem ta se musí realizovat. Pro rozvoj nápadu je z počátku důležité sehnat prostředky, často se jedná přímo o investory daného projektu. Následující fáze je uvedení produktu na trh, s kterou se pojí soustavná práce. Až poté přichází zákazníci a etapa podnikání, která představuje pojem „start-up“.

Tento proces je rozdělen do čtyř fází života startupu. První fází je neexistující právní subjekt s organizační strukturou, jedná se pouze o podnikatelský nápad. V druhé fázi je již společnost založena a pracuje na uvedení svého produktu na trh. Třetí fází je uvedení produktu na trh, společnost si hledá své zákazníky a snaží se o rychlý růst společnosti. Poslední fáze přináší určité postavení společnosti na trhu s vybudovanou strukturou. Společnost se nadále snaží o růst. Společnost přestává být startupem při dosažení svých vizí a investoři získávají svůj prvotní vklad, či pohlcení jinou společností (*Reis, 2011*).

Druhy startupu

Start-upy jsou děleny dle odvětví, stupně vývoje nebo také podle počtu osob, které se na projektu podílí.

- lifestyle start-upy
- sociální start-upy
- komerční start-upy
- start-upy velkých společností
- start-upy malých a středních společností
- škálovatelné start-upy (*Blank, 2011*).

Lifestyle start-upy jsou úzce spojeny s osobním životem podnikatele. Podnikatel je nadšen do technologií, sportu, kultury či jiných odvětví a snaží se prosazovat své osobní zájmy skrz

dané podnikání. Projekty jsou často lokální v oblasti kde podnikatel žije, tudíž projekt nemá vysoký rozsah a není kapitálově náročný. Tento startup zpravidla nemá vysoké cíle, primární cíl není vysoká ziskovost či postavení na trhu. Podnikatel chce primárně uspokojit svoji touhu, vyšší výdělek je tedy vedlejší (*Blank,2011*).

Sociální start-upy nejsou zaměřeny na vysoký zisk stejně jako lifestyle start-upy. Nekladou si za cíl globální expanzi ani vysokou a rychlou návratnost investice. Jejich cílem je udělat svět lepším místem. Jedná se především o neziskové organizace zabývajícími se sociálními službami. Podnikatel disponuje značnou mírou solidarity a empatií se sociálně slabšími jedinci, kterým chce pomoci k lepšímu životu.

Komerční start-upy oproti lifestyle start-upům a sociálním start-upům jsou zaměřeny na ziskovost. Jejich cíle jsou vysoké. Snaha je o globální expanzi a rychlou návratnost počáteční investice. Projekty jsou často vysoce rizikové. Cílem komerčních start-upů je konstantní růst, který vede k vybudování společnosti a následně k prodeji (*Blank,2011*).

Start-upy velkých společností jsou spojeny s nátlakem trhu na změny potřeb zákazníků. Velké společnosti nestíhají rychle reagovat na změny jako menší společnosti. Jednou z možností adaptace je odkup komerčního start-upu, který může umožnit přežití společnosti. Komerční start-up je schopen vybudovat nový obchodní model či nový produkt a rychleji adaptovat společnost na změny. Jednodušší řešení je pro velkou společnost komerční start-up odkoupit než mu konkurovat (*Blank,2011*).

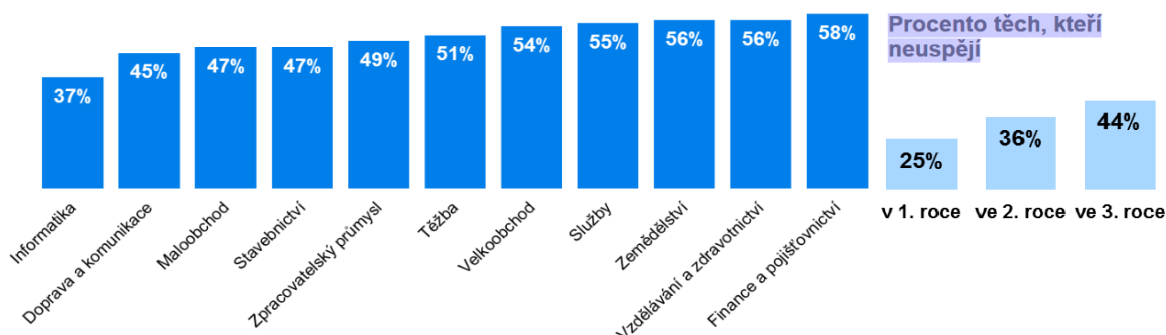
Start-upy malých a středních společností se vyhýbají konkrétním činnostem v odvětví. Jedná se například o prodej potravin, kadeřnictví, masážní salony, instalatérství. U těchto start-upů není kladen důraz na inovační potenciál, ale zajatý business model, ziskovost, velikost tržeb (*Burns, 2011*).

Škálovatelné start-upy si kladou za cíl změnit svět. Příkladem těchto start-upů můžou být Google nebo Facebook. Tyto projekty mohou být vysoce výnosné a zajímavé pro investory, ale vážou se k nim vysoké počáteční investice. Oproti lifestyle start-upům a start-upům malých a středních společností není prioritou „uživení se“ ale maximalizovat tržní hodnotu společnosti a dobít celosvětový trh (*Blank,2011*).

Životnost start-upů

Podle světových statistik jsou pro řadu start-upů stěžejní první tři roky od svého založení. V prvním roce končí 25 % veškerých start-upů, v druhém roce 36 % a ve třetím 44 %. Ve

čtvrtém roce se situace u mnoho společností ustálí. V oblasti služeb je životnost start-upů po 4. letech okolo 55 %, v oblasti informatiky 37 % a ve stavebnictví 47 %.



Obrázek 3: Životnost start-upů po 4 letech

Zdroj: Česká spořitelna, 2019

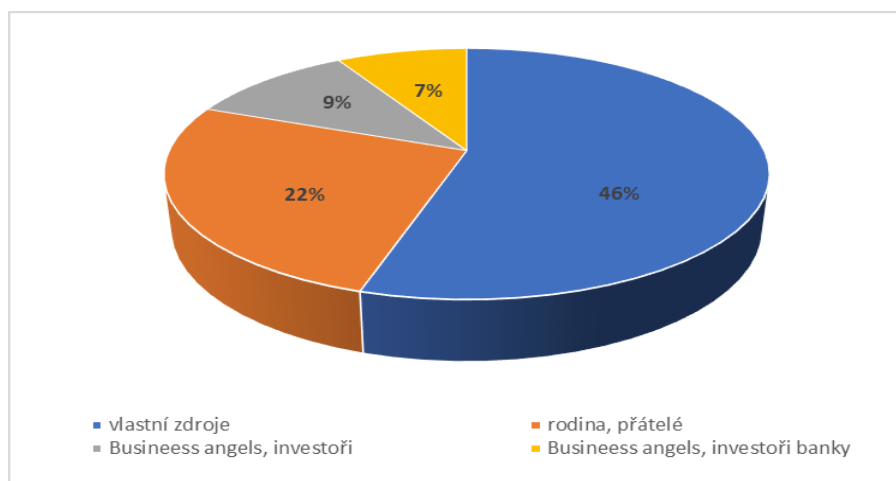
Nejčastější důvody, které vedou k neúspěchu start-upů, jsou špatně nastavená cenová politika, nevhodná marketingová strategie, nesprávný čas pro vstup na trh, neatraktivní produkt. Nejvýznamnějšími důvody jsou ovšem z 29 % procent došlé finance, 23% špatná volba managementu a 42% neatraktivní produkt pro zákazníka (Česká spořitelna, 2019).

Financování start-upů

Financování start-upových projektů je neustále měněno a inovováno. V poslední době se rozšiřuje financování venture kapitálem, který je určen na investice do začínajících projektů. Start-upový projekt lze financovat i jinými způsoby. V **počáteční fázi**, kdy zakladatel vlastní pouze nápad a hledá zdroje k uskutečnění své vize, jsou tři možnosti financování.

První alternativou je využití vlastních zdrojů od rodiny, přátel, známých. Druhou alternativou jsou andělské investory. Jedná se o jedince, kteří poskytují kapitál start-upovým společnostem v nejriskantnější fázi života. Výměnou za poskytnutý kapitál, investory neboli business angeles vyžadují podíl ve společnosti nebo rozdělení zisku. Třetí možností je využití podnikatelských inkubátorů, které poskytují poradenství a prostory. Za jejich služby podnikateli vyžadují podíl ve společnosti (MPO, 2005).

Podle Ministerstva průmyslu České republiky z roku 2015 mají podnikatelé značný problém získávat finanční zdroje na své projekty. Z celkových 60 respondentů je 7 z 10 nuceno investovat méně, než by podnikatelé vyžadovali. Podle průzkumu se investice v prvních letech pohybuje okolo 5 milionů korun. Pro podnikatelský projekt je velice obtížné najít externí investory. Z tohoto důvodu převládá financování vlastními zdroji 46 %. Díky rodině a přátelům 22 % firem získalo své potřebné finanční prostředky. Z cizích zdrojů čerpalo 16 % firem, z čehož 9 % tvoří andělstí investoři a 7% banky (MPO, 2005).



Obrázek 4: Využití formy financování start-upů

Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu

První investice neboli seed capital jsou finanční prostředky, které jsou využity k uvedení produktu na trh či k rozvoji společnosti. V této fázi jsou andělstí investoři hlavními zprostředkovateli finančních prostředků. První investice se může rozdělit na venture capital firmy/fondy, crowdfunding a syndikované investování.

Venture capital je takzvaný rizikový kapitál, který je využíván na rozvoj společnosti a financování inovačních projektů formou kapitálového vstupu do společnosti. Základní kapitál podniku se tedy díky fondu venture dělí a investor získává svůj podíl ve společnosti. Smyslem syndikovaného investování je sjednotit investory. Vedoucí investor vyhledá projekt, do kterého chce investovat a následně se snaží o nalákání dalších investorů, kteří se mohou přidat v různých fázích start-upu (Novoa, 2016).

Jiným způsobem financování je crowdfunding, pomocí kterého širší počet jednotlivců přispívá nižší částkou k vytyčenému cíli. Toto financování se odehrává na crowdfundingových serverech, kde je možné podporovaný projekt vyhledat a následně do něj i investovat. Jsou dvě možnosti investování. První možností je odměnový crowdfunding, díky kterému si investoři

vyberou projekt a poskytnou finanční prostředky podnikateli. Za finanční službu dostanou produkt, který je nabízen společností. Druhou možností je podílový crowdfunding, kde investoři získávají podíl ve společnosti a následně mají nárok se podílet na zisku.

V **růstové fázi** společnost potřebuje pro zvýšení výroby, rozšiřování služeb, prostor, týmu; zlepšit marketing, expandovat do zahraničí. Veškeré inovace se pojí s finančními prostředky a investory. Pokud start-upová společnost začne být úspěšná, venture kapitálové fondy z ní budou chtít odejít. Jejich podíl ve firmě bude mít vyšší hodnotu a s následným prodejem investor realizuje zisk (*Novoa, 2016*).

České start-upy jsou podporovány programy které zprostředkovává **agentura CzechInvest**. Jejím cílem je rozvoj potenciálu českých technologických firem, podpora „chytrých“ investic, motivace zahraničních investorů k podnikání na tuzemském trhu, asistence českým firmám při expanzi na zahraniční trh, propagace české ekonomiky a propojování partnerů z podnikatelské sféry.

Agentura CzechInvest spustila i řadu úspěšných projektů, které by měly pomoci novým podnikatelům k úspěšné kariéře. Mezi nejznámější projekty se řadí CzechAccelerator, který poskytuje nadějným firmám kancelářské prostory a mentoring. Dalším programem je CzechStarter poskytující rady od zkušených podnikatelů po dobu až 7 měsíců. Program CzechStarter se snaží být nápomocen v různých fázích vývoje nově vzniklé společnosti, nasměrovat byznys a připravit se na vstup rizikového kapitálu (*CzechInvest, 1994*).

Podnikatelské inkubátory jsou společnosti či instituce, které mají za úkol pomáhat nově vznikajícím společnostem v době, kdy jsou nejzranitelnější. Jejich vznik je zprostředkován krajem či městem a spolupracuje s místními univerzitami. Inkubátory nabízejí novým podnikatelům školení, mentoring, kancelářské prostory, poradenství v určité oblasti a vytvářet pracovní místa v dané oblasti. V České republice je řada různých inkubátorů, za zmínku může stát JIC, zájmové sdružení právnických osob působící v Brně, Lipo.ink, agentura regionálního rozvoje v Liberci nebo P-pink Pardubický podnikatelský inkubátor,z.ú. (*P-PINK, 2018*).

Inkubátor JIC má řadu různých inovací, které mohou být pro začínajícího podnikatele zajímavé. Zájemci o spolupráci s inkubátorem mají příležitost se účastnit projektu „mámnápad“, který pomocí sociálních sítí šíří navrhovaný podnikatelský plán. Podnikatel získává zpětnou vazbu od expertů pohybujících se v praxi, zdali je tento projekt smysluplný či

nikoli. Vedlejší službou je i zprostředkování meetingů se začínajícími podnikateli, kteří si mohou vyměnit různé poznatky a nápady, které je během jejich začátků potkaly.

JIC také nabízí spolupráci se studenty (možnými budoucími podnikateli) vysokých škol. Studenti se mohou účastnit veletrhů, různých soutěží a přednášek. Novou inovací inkubátoru je i možnost navštívit projekt „prázdninová škola podnikání“. Uchazeči si během prázdnin mohou vyzkoušet svět podnikání a práci v týmu. Tento program je pětitydenní a nabízí možnost vlastního rozvoje a nové zkušenosti (JIC,2022).

Společnosti P-pink a Lipo.ink jsou spíše konzervativní. Nabízejí především využití kancelářských prostor, mentoring a přednášky. Ovšem zajímavou inovací u společnosti Lipo.ink jsou takzvané „Brain&Breakfast“. Jednou měsíčně mohou zájemci vidět stream v ranních hodinách, ve kterém vystupuje expert na předem zvolené téma. Konference se koná za přítomnosti osob ze Student Business clubu, kteří uvedou pozvaného hosta. Příkladem může být návštěva v září 2022 pan Tomáš Salomon, český bankéř a investor (Lipo,2021).

2.3. Podnikání v oblasti malířské a zednické práce

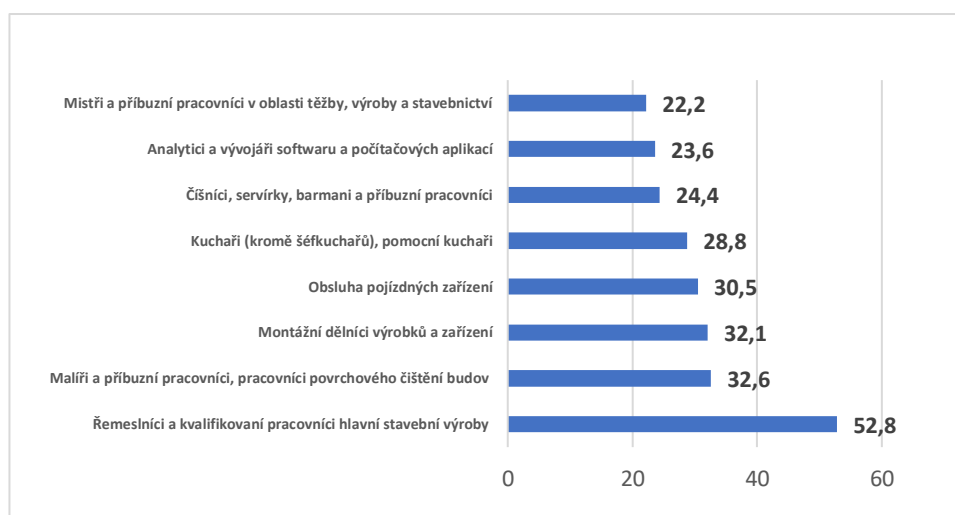
Podnikání v této oblasti je z mého pohledu lukrativní. Zájem o manuální práci ubývá z důvodu toho, že pracovníci preferují práci v administrativě, v kancelářském prostředí. Po této službě je vysoká poptávka a nabídka v tomto oboru není dostačující pro uspokojení veškerých zákazníků. Služba je kvalitně finančně ohodnocená a je možné generovat vysoký zisk. Přesněji zájem o profesí malíř a zedník značně upadá. Téměř o 1/5 se snížili zájemci o tuto profesi.

Tabulka 1:Zájemci o profesie malíř, zedník za období 2014-2022

CZ-ISCO a název profese	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.8. 2022
7112 Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	183	137	87	83	43	31	44	34	15
71121 Zedníci (kromě zedníků ohnivzdorného zdiva)	730	574	403	286	184	174	187	195	68
71122 Kamnáři, zedníci ohnivzdorného zdiva	15	3	4	3	6	6	10	7	2
Celkem zedníci	928	714	494	372	233	211	241	236	85
713 Malíři a pracovníci, pracovníci povrchového čištění budov	9	5	5	3	6	4	1	2	0
7131 Malíři (včetně stavebních lakýrníků a natěračů), tapetáři	47	31	24	19	10	10	10	12	3
71311 Malíři interiérů	23	26	25	14	7	3	13	14	7
71312 Stavební lakýrníci a natěrači	6	3	3	1	3	1	3	1	3
7132 Lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	11	11	9	5	5	7	2	3	3
71321 Lakýrníci automobilů a jiných vozidel	6	4	5	2	3	4	5	2	3
71322 Lakýrníci a natěrači kovů, kovových výrobků	5	2	2	2	0	1	3	3	4
71323 Lakýrníci a natěrači dřevěných výrobků	2	1	3	1	0	1	0	0	0
71324 Lakýrníci a natěrači plastových výrobků	0		0	0	0	0			0
71329 Ostatní lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	6	3	2	5	1	1	4	1	1
Celkem malíři, lakýrníci a natěrači	115	86	78	52	35	32	41	38	24

Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřadu práce, 2022

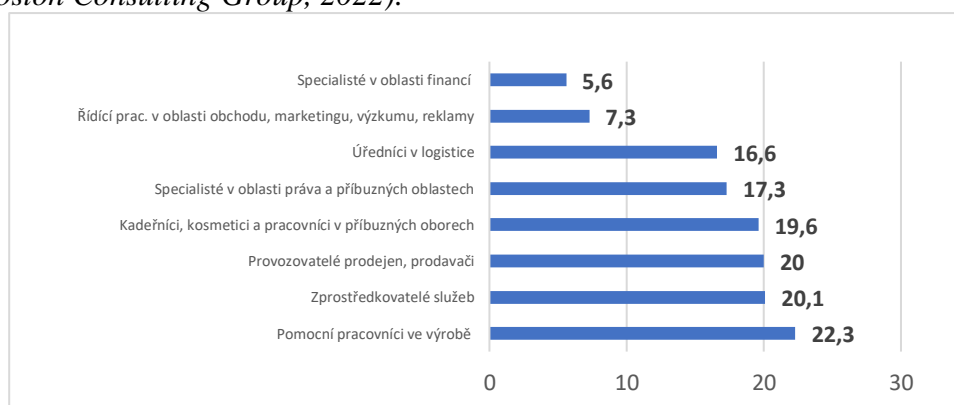
Dalším kladem je to, že nehrozí robotizace této pracovní činnosti. Výrazným negativem je nedostatek kvalitní pracovní síly. Následující tabulka určuje prognózu do roku 2030. Hodnoty jsou uváděny v tisících a určují budoucí nedostatek pracovní síly v dané oblasti. Nejpočetnější skupinou jsou řemeslníci, kde by podle odhadů mělo chybět až 52,8 tisíc řemeslníků. Velkým nedostatkem pracovní síly budou limitované i malířské práce a povrchové čištění budov.



Obrázek 5: Nedostatek pracovní síly (tisíce)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Boston Consulting Group

Přebytek uvedených profesí (viz. obrázek níže) je vysvětlováno globálními trendy, a to například digitalizací, automatizací či útlumu průmyslových sektorů. U některých profesí se jedná o intuitivní predikci, například zprostředkovatelů služeb či v oblasti práva. Z odhadů lze usoudit, že řada zaměstnanců, kteří přijdou o práci, bude schopna najít „snadno“ profesi jinou. S vysokou pravděpodobností bude muset dojít k úpravě kapacity škol a počtu absolventů. Daný přebytek se ovšem neprojeví ihned a zároveň i školy mají vlastní „setrvačnost“ ohledně délky studia (Boston Consulting Group, 2022).



Obrázek 6: Predikce ohrožených profesí

Zdroj: Vlastní zpracování podle Boston Consulting Group

Tabulka analyzuje počet nově zaevidovaných uchazečů o zaměstnání (UoZ), kteří pracovali jako zedníci nebo malíři v rozdělení dle jednotlivých profesí a let. Zaměřuje se především na aktuální období, ve kterém se snižuje trend počet nezaměstnanosti v tomto odvětví. U malířů a natěračů se během osmi let zmínil počet nezaměstnaných až o téměř ¾. U zedníků je rozdíl rapidnější, dokonce až o zhruba 7/8. Výsledkem této tabulky značí, že malíři a zedníci nemají nouze o sehnání práce.

Tabulka 2: Počet nezaměstnaných malířů, zedníků za období 2014-2022

CZ-ISCO a název profese	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2014 - 2022
7112 Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	142	96	91	81	44	41	55	64	16	630
71121 Zedníci (kromě zedníků ohnivzdorného zdiva)	673	728	571	478	331	266	220	235	96	3598
71122 Kamnáři, zedníci ohnivzdorného zdiva	15	7	6	5	4	3	2	1	1	44
Celkem zedníci	830	831	668	564	379	310	277	300	113	4272
713 Malíři a pracovníci, pracovníci povrchového čištění budov	5	3	3	3	4	3	1	2	1	25
7131 Malíři (včetně stavebních lakýrníků a natěračů), tapetáři	36	32	22	20	7	9	10	6	6	148
71311 Malíři interiérů	24	32	29	19	19	8	13	20	5	169
71312 Stavební lakýrníci a natěrači	5	4	9	3	5	4	5	3	2	40
7132 Lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	12	20	12	5	16	10	12	7	6	100
71321 Lakýrníci automobilů a jiných vozidel	12	11	13	7	11	9	8	5	5	81
71322 Lakýrníci a natěrači kovů, kovových výrobků	9	9	17	5	8	3	6	4	7	68
71323 Lakýrníci a natěrači dřevěných výrobků		3	0	3	1	2	1	0	0	10
71324 Lakýrníci a natěrači plastových výrobků	4	4	2	0		0	0		1	11
71329 Ostatní lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	4	5	11	6	13	8	5	1	2	55
Celkem malíři, lakýrníci a natěrači	111	123	118	71	84	56	61	48	35	707

Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřadu práce, 2022

Počet volných pracovních míst v uvedených profesích jsou vždy k datumu 31.12. V roce 2022 jsou data uvedena k datumu 31.8.2022. I zde je zřejmé, že v tomto odvětví je neustále větší nedostatek pracovní síly. Z tohoto důvodu je pro řadu různých podnikatelů tento obor zajímavý a lukrativní pro podnikatelskou činnost.

Tabulka 3: Počet volných míst na trhu práce v oblasti malíř, zedník za období 2014-2022

CZ-ISCO a název profese	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.8. 2022
7112 Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	0	6	23	77	148	230	510	451	414
71121 Zedníci (kromě zedníků ohnivzdorného zdiva)	45	57	88	310	735	484	385	455	408
71122 Kamnáři, zedníci ohnivzdorného zdiva	0	0	1	1	2	1	1	0	0
Celkem zedníci	45	63	112	388	885	715	896	906	822
713 Malíři a pracovníci, pracovníci povrchového čištění budov	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7131 Malíři (včetně stavebních lakýrníků a natěračů), tapetáři	0	1	5	5	9	9	3	0	1
71311 Malíři interiérů	0	1	0	0	0	1	0	3	4
71312 Stavební lakýrníci a natěrači	0	2	0	10	1	16	1	0	1
7132 Lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	1	2	2	10	15	7	3	1	5
71321 Lakýrníci automobilů a jiných vozidel	1	1	10	8	19	18	10	4	7
71322 Lakýrníci a natěrači kovů, kovových výrobků	28	12	7	23	52	46	60	59	50
71323 Lakýrníci a natěrači dřevěných výrobků	2	3	3	1	1	1	2	3	2
71324 Lakýrníci a natěrači plastových výrobků	2		1	1	1	1			1
71329 Ostatní lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	0	4	5	4	0	6	6	7	6
Celkem malíři, lakýrníci a natěrači	34	26	33	62	98	105	85	77	77

Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřadu práce, 2022

Počet UoZ, kteří ukončili evidenci úřadu práce a následně byli zaměstnaní v profesích malíř a zedník v rozdělení dle jednotlivých profesí a let. Údaje o ukončených evidencích a nových nástupech do zaměstnání jsou závislé na zpětných informacích uchazečů o zaměstnání. Problém je že zaměstnavatelé nemají povinnost informovat úřad práce o důvodech proč již nechtějí nechat volné místo v nabídce, nebo naopak volná místa inzerují, i když momentálně žádné pracovníky nehledají, případně chtějí obsadit zahraničními pracovníky.

Tabulka 4: Počet uspokojených žádostí prostřednictvím ÚP- obsazení pracovních míst v oblasti malíř, zedník v oblasti 2014-

CZ-ISCO a název profese	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2014 - 2022
	7112 Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	124	103	83	69	48	44	37	41	21
71121 Zedníci (kromě zedníků ohnivzdorného zdiva)	369	468	416	321	243	199	163	132	137	2448
71122 Kamnáři, zedníci ohnivzdorného zdiva	16	8	7	7	9	3	5	5	4	64
Celkem zedníci	509	579	506	397	300	246	205	178	162	3082
713 Malíři a pracovníci, pracovníci povrchového čištění budov	8	8	5	4	5	3	3	0	1	37
7131 Malíři (včetně stavebních lakýrníků a natěračů), tapetáři	22	21	21	20	11	7	6	8	3	119
71311 Malíři interiérů	2	15	16	16	14	9	2	8	3	85
71312 Stavební lakýrníci a natěrači	4	3	6	5	2	6	2	2	1	31
7132 Lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	12	16	15	12	5	7	8	7	5	87
71321 Lakýrníci automobilů a jiných vozidel	8	6	8	11	3	12	7	8	3	66
71322 Lakýrníci a natěrači kovů, kovových výrobků	6	3	7	9	10	3	7	3	2	50
71323 Lakýrníci a natěrači dřevěných výrobků		1	1	1	0	0	0	1	1	5
71324 Lakýrníci a natěrači plastových výrobků	11	6	4	2		1	1		1	26
71329 Ostatní lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	9	10	5	7	5	8	1	2	3	50
Celkem malíři, lakýrníci a natěrači	82	89	88	87	55	56	37	39	23	556

Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřadu práce, 2022

3. Marketingová a cenová strategie

Tato kapitola se v počátku zaměří na **marketingovou strategii** nově vznikající firmy OKA s.r.o., která bude podnikat v oblasti malířských prací. Důležité je nastínit vizi a misi společnosti, následně stanovit firemní hodnoty a směr, kam chce společnost směřovat. Dalšími kroky budou analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy a analýza trhu. Následně je sestavena SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Nedílnou součástí je také marketingový mix, který bude podrobněji popsán k závěru.

Titulní strana

Název společnosti: **OKA s.r.o.**

Místo podnikání: Pardubice

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Malířské a natěračské práce

Jednatel: Jan Doležal

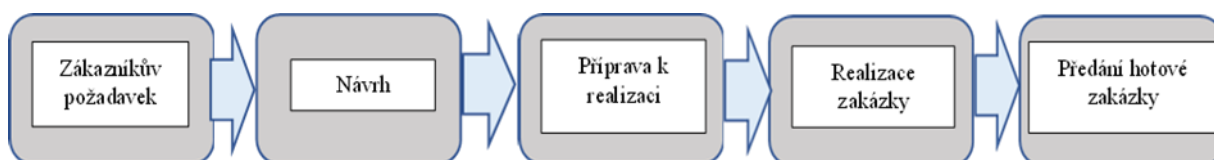
Sídlo společnosti: K Besedě 882 Svítkov, Pardubice 6

Počet zaměstnanců: 1

Základní kapitál: 111 000 Kč

Procesní schéma

Proces začíná zákaznickým požadavkem, který společnost zpracuje a následně podá jak finanční, tak procesní návrh. Pokud se obě strany dohodnou, dochází z pozice společnosti k přípravě veškerých potřeb k zhotovení požadavků zákazníka. Po přípravě následuje realizace zakázky a následně její předání zákazníkovi. Pokud nejsou vytčeny námitky, je tento obchod uzavřen.



Obrázek 7: Procesní schéma

Zdroj: Vlastní zpracování

Časový harmonogram

V níže uvedeném časovém harmonogramu jsou zapsány veškeré aktivity, které jsou potřebné k první zhotovené zakázce pod hlavičkou OKA s.r.o. Časová linie je od roku 2023 od kterého byl jednatel společnosti Jan Doležal zapsán jako jednatel společnosti. Rekvalifikační kurz a akreditace u Cechu malířů a natěračů je zde vynechána. Výuční list jednatel vyžadoval pro vlastní potřebu zdokonalení v dané činnosti.

Tabulka 5: Časový harmonogram

Činnost	Doba činnosti 2023								
	leden	únor	březen	duben	květen	září	říjen	listopad	2024
Průzkum trhu	3.-10.								
Příprava podnikatelského plánu		1.-28.							
Odkoupení společnosti	11.								
Zápis do OR	11.								
Sepsání nové společenské smlouvy		16.-18.							
Vložení základního kapitálu				15.					
Zařízení webových stránek									leden
Splnění podmínek živnostenského oprávnění								29.	
Zařízení účtu v bance								23.	
Registrace na Finančním úřadě									duben
Investice do potřebného materiálu					2.-3.				
Komunikace s dodavateli a dohoda cen							16.-18.		
Vyhledání potřebných profesí							1.-8.		
Nábor zaměstnanců									únor
Registrace zaměstnanců u Správy sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny u finančního úřadu									březen
Propagace společnosti								Listopad -	
Zahájení podnikatelské činnosti									červen

Zdroj: Vlastní zpracování

Mise podniku jsou zcela zřejmé. Prvotně se jedná o nasycení trhu a být schopnou firmou s kvalitními službami, dále to je také nalezení nové cesty při poskytnutí služeb, kvalitní a čistá odvedená práce. **Vize** podniku je dostat se mezi top 3 malířské společnosti ve Východních Čechách. Rozšíření poskytovaných služeb na zednické práce, pokládání podlah, hydroizolace, zateplování bytových prostor, plošná reklama v centru města Pardubic, výhodnější postavení na trhu oproti dodavatelům stavařského materiálu a možnost otevřít marketingové oddělení.

Konkurence na malířském trhu je vcelku pestrá a živnostníci zabývajícími se malířskými pracemi je poměrně mnoho. Z důvodu sídla v Pardubicích, se společnost zajímá o zákazníky z Pardubic a okolí. Mezi konkurenci společnosti, patří firmy, které spadají do oblasti malířských prací a povrchových úprav. Jedná se o tyto společnosti – Malířské práce Tomáš Kučera, Malíři Pardubice, Malby – Luboš Skřivánek a další.

Analýza trhu u malířských a zednických prací může být určena podle poptávky. Úprava povrchových ploch je velice častou službou, kterou zákazník poptává. Trh není dostatečně nasycen a vstup nové konkurence je téměř neomezený. Ačkoliv v dnešní době (koronavirus, válka na Ukrajině) je mnoho odvětví v ekonomice v ohrožení, malíři a zedníci nejsou nijak poznamenáni politickým a pandemickým děním.

Cílový segment v tomto podnikání je kterýkoliv občan, veřejná instituce či společnost vlastníci nemovitost. Pomocí sociálních sítí (Instagram, Facebook) bude firma propagována, aby se dostala do podvědomí širšího spektra veřejnosti. Další možnosti reklamy jsou pro společnost příliš nákladné. Příkladem drahé reklamy může být reklama v regionálním rádiu (150 000Kč), placená reklama na ploše extraligového basketbalového týmu (50 000Kč), billboard (20 000Kč) či reklamní plachty. Jedinou přijatelnou alternativou v rámci financí jsou reklamní plachty v centru Pardubic. Měsíční cena jedné reklamní plachty činí 5000 Kč, za tuto částku je diskutabilní, zdali je to pro firmu přínosné či nikoli.

3.1. SWOT analýza

Je kombinací dvou analýz. Vnější analýzy O-T a vnitřní S-W propojují mikroprostředí, které lze ovlivnit společností a makroprostředí, které nelze ovlivnit podnikem. Příkladem mikroprostředí mohou být zaměstnanci a jejich vztah ke společnosti oproti příkladu makroprostředí firmy, na které může mít vliv politického dění, přírodní vlivy, legislativa a další. Pro společnost OKA s.r.o. byla vytvořena následující SWOT analýza (tabulka 6).

Tabulka 6: SWOT analýza

S	W	O	T
Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
-široké portfolio -tuzemský podnik -přidané služby	-nízká vyjednávací síla u dodavatelů -zahraniční pracovníci	-spolupráce s novými dodavateli -rekvalifikace nových zaměstnanců -nenasycený trh	-nová konkurence -zdražení materiálu -návrat zahraničních zaměstnanců do své vlasti

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik disponuje rozsáhlým široké portfolioem, kde zákazník může využít řadu různých služeb. Jedná se o malířské nátěry barevnou barvou, bílou barvou, nátěry oken, nátěry dveří, lepení tapet, sestěhování nábytku, tmelení spár a rohů

Možnou preferencí pro zákazníka může být přidané služby společnosti. Jedním ze specifických služeb je profesionální úklid po vykonané práci a pomoc při stěhování a transport nábytku a ostatních věcí zákazníka. Ačkoliv je tato služba nabízena od určité ceny za zakázku, jedná se o nadstandardní servis.

Slabinou společnosti je nízká vyjednávací síla u dodavatelů. Společnost nedokáže vyvíjet velký tlak na dodavatele barev a stavebního materiálu. Hlavní příčinou je nedostatečný odběr zboží, které není pro prodejce zásadní. Slabou stránkou podniku je využití zahraničních pracovníků, kteří jsou častokrát nekvalifikovaní a není zcela zřejmé na jak dlouhou dobu budou pobývat v České republice.

Velkou **příležitostí** podniku je možnost spolupráce s novými dodavateli, kteří by měli výhodnější ceny svého sortimentu. Nižší náklady za materiál by vedly k dosažení vyššího zisku. Dalším možným posunem společnosti je rekvalifikace nových zaměstnanců, kteří odcházejí z přebytkového odvětví. Vyšší počet zaměstnanců umožňuje přijímat mnoho zakázek v kratším časovém horizontu. Poslední velkou příležitostí v tomto odvětví je nenasyčený trh. Firmy či soukromníci podnikající v této oblasti nedokáží uspokojit poptávku po službě.

Hrozbou podniku jsou především nové vznikající konkurenční společnosti či živnostníci, kteří mohou ovládnout trh, stanovit levnější ceny, kvalitnější službu a atraktivnější servis. Další možnou negativní stránkou může být zdražení materiálu. Tento faktor je zcela zásadní pro malířské práce. Využitím zahraničních zaměstnanců se zde vyskytuje také možnost jejich návratu do své vlasti a následně dojde k úbytku pracovní síly.

Tabulka 7:SWOT analýza-výsledek

	Silné stránky	Slabé stránky
SWOT	-široké portfolio -tuzemský podnik -přidané služby	-nízká vyjednávací síla u dodavatelů -zahraniční pracovníci
Příležitosti	-stabilita pro zaměstnance -dlouhodobý dodavatel - benefity -Orientace na nové zákazníky	-výhodnější smluvní podmínky s dodavateli -spolupráce s ÚP
-spolupráce s novými dodavateli -rekvalifikace nových zaměstnanců -nenасыcený trh		
Hrozby	-propagační materiály do schránek -Propagace nové firmy- moderní metody	-odběr materiálu do zásoby- množstevní slevy -neustálý nábor - brigády sezonní výpomoc
-nová konkurence -zdražení materiálu -návrat zahraničních zaměstnanců do své vlasti		

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2. Porterův model pěti sil

Definuje vnější prostředí společnosti a analyzuje faktory podnikem neovlivnitelné. Východisko z tohoto modelu by měla být predikce ziskovosti a podílu na trhu v daném odvětví. Faktory, které ovlivňují ziskovost a prosperitu podniku, jsou současná konkurence, smluvní síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků, vstup nové konkurence na trh a kupní síla zákazníků.

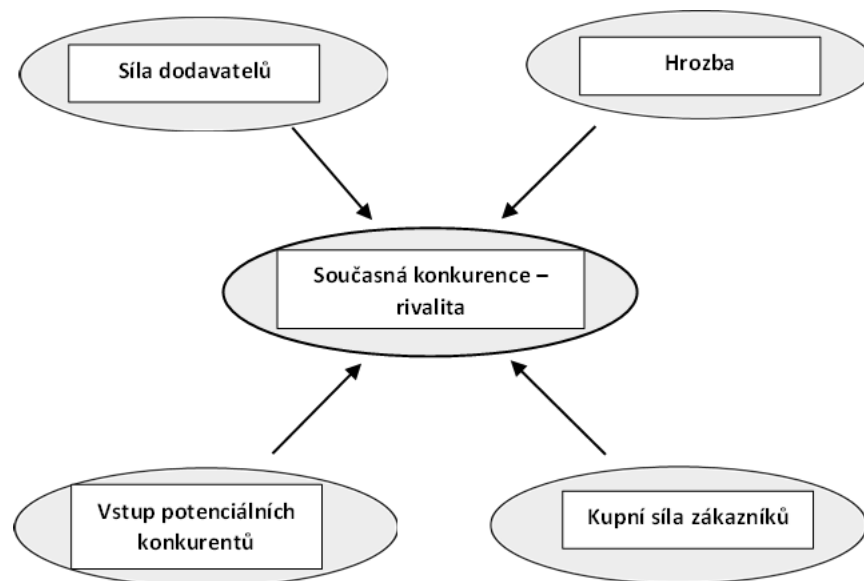
Síla dodavatelů je v tomto oboru velice zásadní. Dodavatelé stavebního a malířského materiálu vytváří ve Východních Čechách monopolistickou konkurenci a menší podnikatel nemá nárok na vyjednání výhodnějších cen. Ceny za malířské barvy, penetrace a potřebný materiál k uskutečnění zakázky, jsou v různých obchodech téměř neměnné.

Vstup potenciální konkurence přináší na trh nové subjekty a snahu získat určitý podíl na trhu. Překážky při vstupu do odvětví malířské a řemeslnické práce nejsou nikterak omezující. Pokud společnost disponuje oprávněním vykonávat tento druh pracovní činnosti, jsou finanční náklady dostupné drtivě většině podnikatelů. Z pohledu legislativy je stěžejní pouze výuční list, kterým musí disponovat společnost či OSVČ.

Hrozba substitučních výrobků a služeb je způsob ohrožení společnosti, který může vést k zákaznické preferenci substitučních služeb. V případě tohoto odvětví se může jednat

například o lité stěrky či benátský štuk. Tyto praktiky jsou v dnešní době velice oblíbené a řada zákazníků preferuje ozdobné způsoby povrchových úprav oproti klasické službě nátěru klasických barev.

Na tomto trhu je převis poptávky oproti nabídce, tudíž není **kupní síla zákazníků** faktorem ovlivňující cenu. Jedná se tedy o neelastickou poptávku. Jedním z důvodů může být absence internetových stránek společností a OSVČ, bez kterých nemůže zákazník porovnat cenu za službu s ostatními společnostmi.

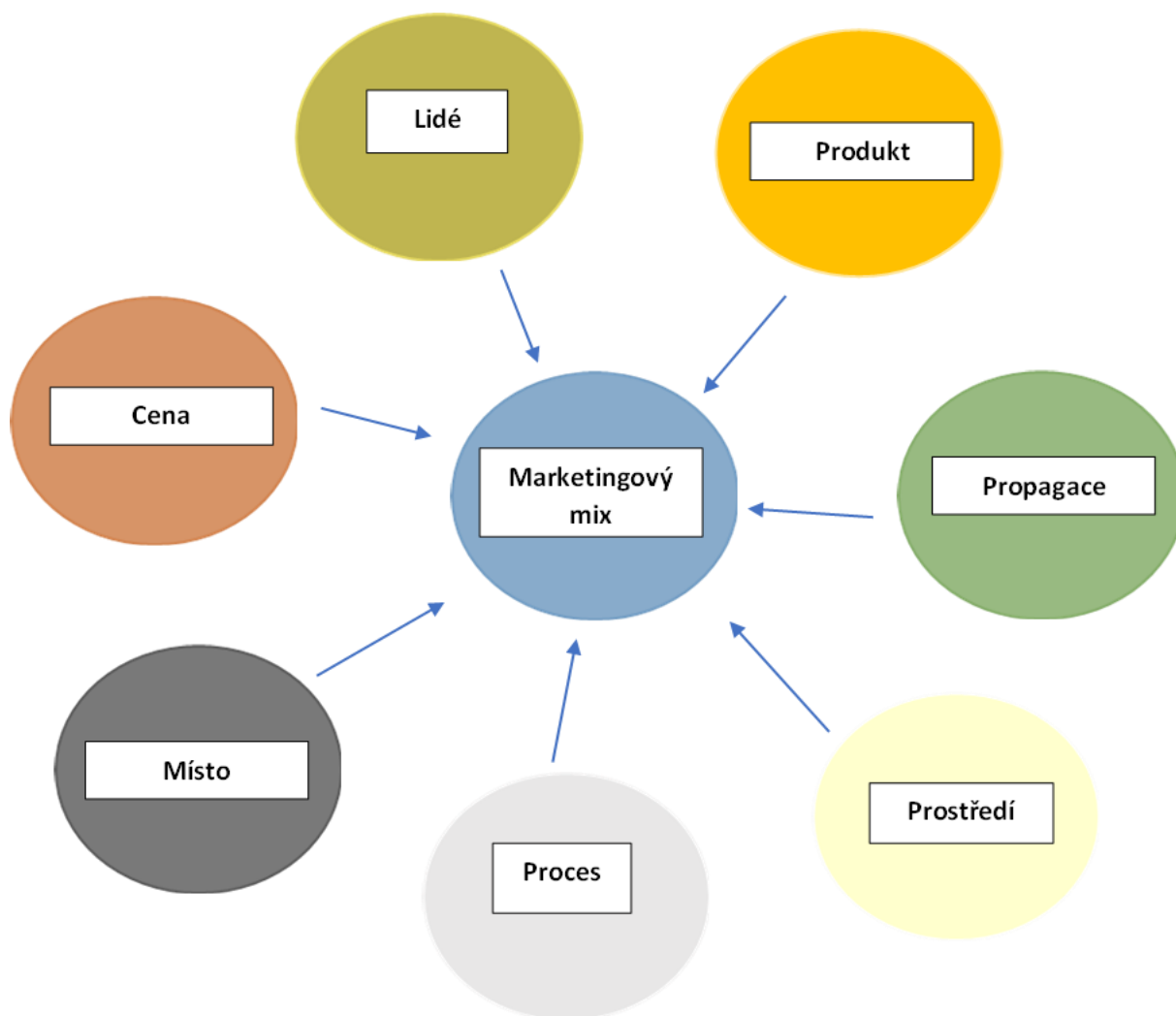


Obrázek 8: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3. Marketingový mix

Zahrnuje 7 marketingových nástrojů, které mají vést k prosperitě a dosažení stanovených cílů firmy. V angličtině je marketingový mix s označením 7P (product, promotion, place, price, people, process, physical environment). Určení marketingového mixu pomůže společnosti určit co za produkt nabízejí svému zákazníkovi, za jakou cenu je tento produkt nabízen, jakou propagaci využívají a možné atraktivnější alternativy a místo lokality prodeje (Příkrylová, 2019).



Obrázek 9: Marketingový mix

Zdroj: Vlastní zpracování

Produkt-slужba je nadstandartní zákaznický servis, díky kterému se může nazývat start-upovou společností. Mnoho malířů a malířských firem poskytuje služby jako jsou úpravy povrchových ploch, úklid a stěhování interiéru v rámci nabízené ceny za službu. Možnou výjimkou a přidanou hodnotou pro zákazníka může být drobné úpravy v období dvou let. Pokud zákazník bude mít v budoucnu drobné nedostatky na stěnách po přemístění nábytku či uražený roh nebo lokální fleky od nečistot, společnost nabízí nápravu zdarma. Zákazník není často informován, jakou barvou a odstínem je jeho interiér vymalován a není schopen odhadnout daný odstín a značku použité barvy, což může způsobit spektrum barev na některé ze stěn, a to je nežádoucí. Tento přidaný servis je určitou přidanou hodnotou, který musí zákazník ocenit. Součástí s možnými opravami je také spojeno zpětné volání po více jak 3 letech, zdali je vše v pořádku. V souvislosti s telefonátem je zde také možnost získání nové zakázky a nízké fluktuace zákazníků.

Další mimořádnou službou je spolupráce s interiérovým designérem, který má k dispozici virtuální brýle. Náročnější zákazníci promýšlejí svůj interiér do sebemenších detailů, pomoci tomu můžou virtuální brýle. Je velice obtížné si některé barevné kombinace, lité stěrky, tapety představit a jak to bude vypadat. Interiérový designer může pomocí brýlí tento problém vyřešit a nastínit zákazníkovi představovaný výsledek.

Poslední inovativní službou je možnost zákazníka si i menší obnos vydělat. Po ukončení zakázek je zákazník dotázán, jestli je s výsledkem spokojen a také jestli je zde možnost, že tuto společnost dále doporučí. Pokud se tak stane a následný zákazník je doporučen tím předešlým, jsou mu vyplacena 3 % z celkové ceny.

Místo – Výskyt společnosti je v Pardubicích, od toho se odvíjí i její činnost. Firma přijímá pouze lokální zakázky, které ji generují zisk. Přijetí zakázky v delší dojezdové vzdálenosti není lukrativní jak pro zákazníka, tak pro společnost. Distribuční cesty jsou přímé. Po nákupu materiálu v obchodě Dům barev Pardubice nebo barvy a laky Dukla je materiál zavážen přímo k zákazníkovi, kde se s ním ihned pracuje.

Propagace společnosti je pouze na bázi internetových stránek, reklama na firemním voze a letáky po veřejně navštěvovaných místech. Veškeré další propagační způsoby (reklama v TV, plošná reklama, rádio, billboard) jsou nad rámec finančních možností společnosti.

Proces – Každý zákazník uvítá usnadnění a zjednodušení celého procesu v komunikaci se zprostředkovatelem služby. Zákazník ve své podstatě nemá zájem řešit možné dílčí problémy, které vznikají během realizace jako je například plíseň, díry ve stěnách a podobně. Cenným aspektem pro zákazníka je celkové urychlení procesu v top kvalitě a v nejkratším intervalu. To znamená, že osobní komfort zákazníka je co nejméně narušen.

Lidé/ zaměstnanci hrají hlavní roli ve zprostředkování dané služby. Zákazník jistě ocení je-li zaměstnanec, se kterým se setká, příjemný, vstřícný a je zřejmé, že svému řemeslu rozumí. Umí poradit, nevnučuje svoje zbytečné produkty/služby o které nemá zákazník zájem. Důležité je i umění odfiltrování osobních vlivů, které může způsobit méně kvalitní službu (*Wirtz, 2016*).

Prostředí je místo, kde je tato služba fyzicky vykonávána. Zde poskytovatel přichází do kontaktu se zákazníkem. Součástí prostředí jsou i objekty či předměty nezbytné k vykonávání práce. To vše vytváří image dané služby. Je tedy důležité dbát i na doplňkové atributy, jako je například oblečení zaměstnanců, styl komunikace, vizitky či vytvoření celkového dojmu.

Stanovené **cen**y za služby jsou od zaškolovacích garantů a je zde přidaná hodnota za inflaci a zvýšení cen materiálu. Není zde započítané opotřebení automobilu a také pohonné hmoty, které jsou dopočítávány individuálně podle výskytu nemovitosti. Pokud si zákazník přeje svoji nemovitost rychleji předat, je možné si připlatit 4000 Kč, které pokryjí práci přes víkend. Ostatní služby a vykonávané práce jsou počítány viz tabulka 7.

Tabulka 8:Přehled cen

Přípravné práce	Cena	Malířské práce	Cena	Natěračské práce	Cena
zakrývání podlah	6Kč/m ²	malby vápnem	24Kč/m ²	opálení starých nátěrů	60Kč/m ²
oškrábání staré malby	22Kč/m ²	primalex standart	25Kč/m ²	nátěry oken	200Kč/m ²
broušení nových omítek	8Kč/m ²	primalex Plus/Unipol	29Kč/m ²	nátěry dveří	120Kč/m ²
penetrační nátěr podkladu	15Kč/m ²	primalex Polar	40Kč/m ²	nátěry kovových zárubní	150Kč/m ²
štukování podkladu	150Kč/m ²	omytí fasád vysokotlakem	35Kč/m ²	nátěry parapetů	100Kč/m ²
stěrkování stěn plastickým tmelem	100Kč/m ²	nátěry fasád - hladký povrch	100Kč/m ²	nátěry zábradlí, podlah, radiátorů	150Kč/m ²
strhávání tapet	25Kč/m ²	nátěry fasád - hrubý povrch	195Kč/m ²	nátěry plechových střech	130Kč/m ²
izolace proteklin a zátoků	95Kč/m ²	lepení tapet	200Kč/m ²	hydroizolační nátěry střech	300Kč/m ²
stěhování nábytku	200Kč/hod	lepení fototapet	250Kč/m ²	epoxidové nátěry	300Kč/m ²

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Personální plán

Personální plán je součástí strategie společnosti. Je zde důležité stanovit počet zaměstnanců, mzdové podmínky, plány dovolené, harmonogramy směn, plán osobního rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání, popřípadě personálních rezerv. Plánování zaměstnanců v nově vznikající společnosti je obtížné. Možný chybný odhad může způsobit přetíženost či nedostatečnou pracovní vytíženost zaměstnanců. Tyto odchylky od reality mohou být pro společnost ohrožující v jejím působení na trhu.

4.1. Nábor zaměstnanců

Je řada možností, kterou pracovní sílu využít. Jednou z cest, kterou se může společnost vydat, je využití personálních agentur jako jsou Manuvia, ManpowerGroup nebo Jobs Contact Consulting. Tyto personální agentury nabízí pracovníky z České republiky, ale převážně z východních zemí jako jsou Ukrajina, Mongolsko, Rumunsko.

Služby personálních agentur jsou primárně využívány velkými korporátními společnostmi jako jsou Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o. a Foxconn CZ s.r.o. Pro menší společnosti jako je OKA s.r.o. je tato služba nelukrativní. Personální agentury vyžadují značnou procentuální část z měsíční mzdy svého zaměstnance (okolo 10-20 %). Značnou výhodou jsou zařízené ubytovací prostory pro zaměstnance ze strany personálních agentur. I

přes tuto službu jsou náklady na personálního zaměstnance nákladné a touto cestou se společnost OKA s.r.o. vydávat nebude.

Další možností je spolupráce s Úřadem práce Pardubice. Uchazeči o zaměstnání (UoZ) jsou v mnoha případech z jiných oborů a odvětví a jejich rekvalifikace by mohla být pro společnost velice nákladná a neperspektivní. S nezaměstnanými se také pojí často špatná pracovní morálka a nechť k práci samotné. Mnozí uchazeči o zaměstnání práci nehledají, pouze pobírají dávky. Jedinou možnou výhodou této cesty je možnost nižšího finančního ohodnocení potenciálních zaměstnanců (oproti agenturním zaměstnancům), které může zvýšit zisk společnosti.

Nejvíce zajímavými alternativami jsou studenti s výučním listem na Střední průmyslové škole stavební Pardubice. Investice do mladých a perspektivních zaměstnanců je cesta, kterou by se společnost chtěla vydat. Nábor těchto možných budoucích zaměstnanců je prioritou společnosti. Druhou zajímavou alternativou je využití služeb Krajské hospodářské komory Pardubického kraje, která nabízí program „Kvalifikovaný zaměstnanec“, díky které je možné najít zahraniční pracovní sílu levněji než přes personální agentury.

Program „Kvalifikovaný zaměstnanec“ je ale z počátku pro společnost nesplnitelný. Podmínky Krajské hospodářské komory jsou například zaměstnání minimálně šesti zahraničních zaměstnanců na plný úvazek na hlavní pracovní poměr. Tuto skutečnost firma OKA s.r.o. nemůže ihned naplnit, tudíž tato nabídka je spíše plánem do budoucna.

Důraz na sociální sítě

Využití sociálních sítí je v dnešní době možnou cestou, jak získat novou pracovní sílu. Sociální sítě jsou komunikačním kanálem mezi oběma stranami. Pro náboráře je možnost si zjistit pomocí sociálních sítí některé informace o uchazeči a je možné z prvního prozkoumání usoudit jaký bude uchazeč. Tato metoda je v dnešní době obvyklá, zaměstnavatel se snaží o uchazeči zjistit, jak se chová ve svém okolí, pomocí Facebooku, Instagramu a jiných sociálních sítích je mu tato příležitost umožněna.

Generační obměna

Díky fyzicky náročné pracovní náplni je jasné, že společnost se bude potýkat s generační obměnou svých zaměstnanců. Je tedy výzvou pro jednatele společnosti se touto problematikou zabírat a následně ji i vyřešit. Možným řešením je hledání nových zaměstnanců v určitých intervalech (ročních, půlročních), aby nenastala situace podstavu pracovní síly.

S touto problematikou se pojí využívání sociálních sítí a také portálů, kde si lidé hledají zaměstnaní.

Plánovaný počet zaměstnanců

V průběhu investičního období je důležité rozšíření zaměstnanecké základny, aby nadále mohla společnost růst. Společnost by měla od roku své ekonomické činnosti (2023) v příštím roce až zdvojnásobit počet svých zaměstnanců. První nárůst pracovní síly byl do oblasti malířů a natěračů. Toto rozšíření by znamenalo přijetí dvou nových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Na podporu administrativní činnosti by firma přijala nového zaměstnance až od roku 2026. Veškeré rozšiřování pracovního týmu by se až na výjimky (viz rok 2026 a 2029) týkalo manuálních pracovníků.

Plán rozšiřování:

2023: 1. zaměstnanec - jednatel (malíř), 2. zaměstnanec - malíř

2024: 2 malíři

2025: 2 malíři

2026: 2 malíři, 1 administrativní pracovník

2027: 2 malíři

2028: 2 malíři

2029: 2 malíři , účetní



Obrázek 10: Plánovaný počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Požadavky na zaměstnance

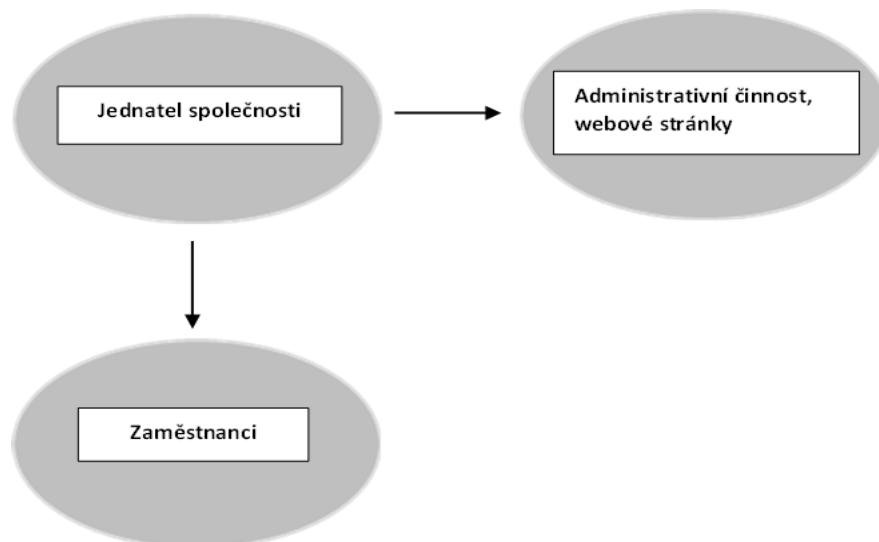
Aby podnik mohl prosperovat, jsou zapotřebí loajální a zkušení zaměstnanci. Tito lidé musí být zdravotně způsobilí, dochvilní, manuálně zruční a pracovití. Povinností je ovšem bezúhonnost občana. V neposlední řadě se klade veliký důraz na potřebnou inteligenci k vykonání dané činnosti. Kvalifikovaný zaměstnanec není nutností, ale pouze preferencí.

Riziko fluktuace

Velkým rizikem tohoto podnikání je fluktuace zaměstnanců. Pokud společnost bude využívat zahraniční pracovní sílu, je dost možné, že zaměstnanci z cizích zemí dlouho v tuzemsku nevydrží (situace na Ukrajině, COVID – 19). Je tedy otázkou, jak tomuto problému předejít. Jednou z možností je omezit zahraniční zaměstnance na minimum, což je ekonomicky nevýhodné. Druhou možností je neustálý nábor nové zahraniční síly, která bude zaučována od stávajících zaměstnanců, aby mohli noví pracovníci ihned plnohodnotně zaplnit volné místo.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je jednoduchá. V čele firmy je jednatel společnosti, který vykonává více pozic zároveň. Především se jedná o řízení společnosti a dále o webové stránky a administrativní činnost společnosti, jediné účetnictví je vedeno externě. Zaměstnanci jsou zatím pouze brigádníci, kteří jsou využíváni pouze nahodile. Drtivou většinu zakázek vykonává jednatel společnosti sám.



Obrázek 11: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice odpovědnosti RACI

Matice RACI zaznamenává odpovědnost jednotlivých zaměstnanců a zaměstnavatele podniku. Odpovědnost za dané činnosti jsou vyjádřeny písmeny R, A, C, I. Písmeno R (Responsible) vyjadřuje odpovědnost za provedení dané činnosti. Písmeno A (Accountable) reprezentuje zodpovědnost za výsledek. Písmeno C (Consulted) značí možnost osoby podávat připomínky a schvalovat dané postupy. Písmeno I (Informed) značí informovanost o průběhu a výsledku.

Tabulka 9: Matice odpovědnosti RACI

	majitel	malíř	účetní
vyřizování faktur	A		R
komunikace se zákazníkem	R,A	I	
realizace služby	A,I	R	I
nákup materiálu	A,C	R	I

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2. BOZP

Zajistit komplexní bezpečnost a ochranu zdraví při práci je v oblasti malování jeden ze základních pilířů úspěšného podnikání se souladem právních regulí. Zaměstnavatel je povinen minimalizovat rizika, která mohou vzniknout na pracovišti jak pro své zaměstnance, tak pro fyzické i právnické osoby pohybující se v blízkosti pracoviště.

Školení zaměstnanců

Pro vykonávání této specifické práce je vyžadováno školení či doklady (osvědčení), díky kterému je možné tuto práci vykonávat. Školení je možné vykonávat uvnitř společnosti, během zakázek, za dozoru akreditovaného malíře, nebo externí školení, které provede zkušený odborník.

Analýza možných rizik a jejich prevence

Majitel společnosti je nucen vyhledat všechny zdroje rizik na pracovišti. Tato rizika se musí identifikovat, popsat, pokud je možné je odstranit nebo alespoň minimalizovat. Díky nalezení možných a skutečných rizik zaměstnavatel předchází možným zraněním svých zaměstnanců či veřejných osob. Možná rizika, která vznikají při malířských pracích jsou například práce ve výškách, práce s elektrickým náradím, práce s chemickými látkami a práce s ostrými předměty.

Zdravotní způsobilost pro vykonávání profese malíř

Malířské práce jsou fyzicky náročné, tudíž je nutné doložit zdravotní způsobilost. Malířská profese vyžaduje skvělý zdravotní stav, jelikož malíř je neustále v pohybu. Je nutná také fyzická síla, díky které přenáší těžký materiál a stroje, které potřebuje ke své profesi.

Koordinace pracovních činností

Při práci na stavbě, kde je více podnikatelských činností je nutná spolupráce a informovanost. Návaznost prací je zde žádoucí pro časovou náročnost a také pro bezpečnost zaměstnanců, kteří na dané zakázce pracují.

První pomoc

Nutností na každém pracovišti je lékárnička a znalost první pomoci například při popálení, poleptání kyselinou nebo různých úrazů a zranění. Například jedním z rizik při provádění malířských prací je zasažení zraku barvou.

Kontrola a revize strojů a zařízení

U každého stroje a zařízení je v návodu uvedena norma, kdy má docházet ke kontrole a revizi nástroje používaným k určité činnosti. Jedná se především o stříkací techniku, žebřík a elektronické zařízení. Doklady o provedené revizi musí být uloženy v dokumentaci BOZP.

5. Finanční plán

Zakladatel podniku vloží do společnosti základní kapitál ve výši 200 000 Kč. Tato částka je vložena do společnosti, aby zajistila dostatek finančních prostředků k podnikatelské činnosti. Tabulka níže vyjadřuje jednoduchou počáteční rozvahu společnosti.

Tabulka 10: Počáteční jednoduchá rozvaha

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	200 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Fondy ze zisku	
		Výsledek hospodaření	
2. Oběžný majetek		2. cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Finanční majetek	200 000	Bankovní úvěry	
3. Ostatní aktiva		3. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	200 000	Celkem pasiva	200 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové počáteční náklady

Počáteční náklady na chod společnosti činí 39 127 Kč bez DPH. Položka automobil je zobrazena jako měsíční splátka. Jednalo by se o automobil značky Volkswagen, který by byl placen měsíčními splátkami 5702 Kč (doba splátek – 62 měsíců). Tuto možnost financování automobilu na splátky nabízí společnost Auto ESA. Jiné cizí zdroje společnost OKA s.r.o. nepotřebuje.

Tabulka 11: Celkové počáteční náklady

Požizovací náklady	cena bez DPH	cena s DPH
počítač	16 521 Kč	19 990 Kč
automobil	293 299 Kč (5702Kč/měsíc)	353 372 Kč
žebřík	4 739 Kč	3 239 Kč
natěračské pomůcky	2 100 Kč	3 000 Kč
lakýrnické pomůcky	2 500 Kč	3 500 Kč
stroje	13 267 Kč	16 799 Kč
Suma	332 426 Kč/ 44 829 Kč	399 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1. Náklady a tržby

Následující graf zaznamenává propočet nákladů a tržeb při plnění stejných zakázek jedním, dvěma nebo třemi zaměstnanci. Jedná se o zprůměrované metry čtvereční (90 m²), délky oškrabání staré malby, přípravy plochy, sestěhování nábytku, zatmelení děr a nerovností, penetraci a následné dvě vrstvy barvy Unipol, odstranění folií a úklid.

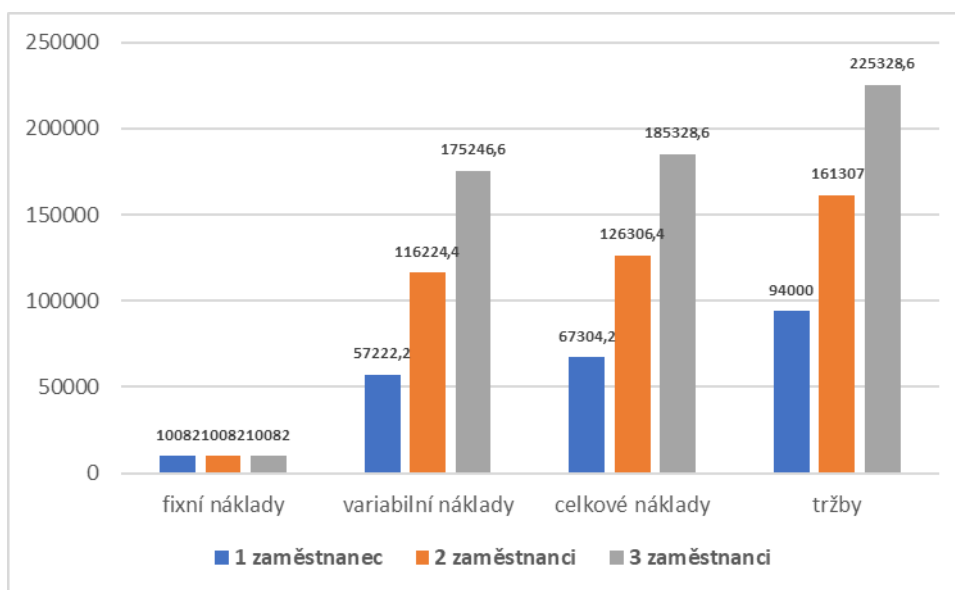
Tento typ zakázky je nejčastější pro malířskou firmu. Jedná se o byty či domy, které prochází generační obměnou a zákazník chce povrchové úpravy před nastěhováním, pronajímáním či před prodejem. Z velké části lidé preferují čisté bílé stěny, které budou kvalitně a rychle opraveny, aby byl byt či dům rychle dostupný k bydlení.

Tyto zakázky jsou pro společnost nesmírně důležité, díky své nižší náročnosti a zisku. K velkým zakázkám lze získat tento typ zakázky, díky které zaměstnanci nejsou vázáni na pracovním postupu jiných firem a společností při stavění například bytového domu. U velkých zakázek často dochází k prodlení, na malířské práce při stavbě dochází často až v poslední řadě, a je pravděpodobné, že zaměstnanci společnosti nebudou moci svou práci provést v předem naplánovaném termínu.

Fixní náklady jsou hlavně splátky automobilu, které činí 5702 Kč. Dále se do těchto nákladů započítává 400 Kč za mobilní služby, měsíční poplatky v hodnotě 1000 Kč za údržbu

webových stránek a také za pronájem ekonomického systému POHODA za 2980 Kč měsíčně. Variabilní náklady zahrnují především výplaty zaměstnanců a sociální a zdravotní pojištění. Nedílnou součástí variabilních nákladů jsou také pohonné hmoty, kde si společnost účtuje 7 Kč za kilometr. Poslední složkou variabilních nákladů je materiál na zakázky.

S každým dalším zaměstnancem se zvyšují variabilní náklady nikoliv fixní. Druhý a třetí zaměstnanec společnosti zvyšuje náklady na pohonné hmoty, mzdy a také zvyšuje objem materiálu potřebného ke zhotovení veškerých zakázek. Tržby jsou vypočítány podle ceníku služeb společnosti a hrubého odhadu možných zhotovených zakázek za měsíc.



Obrázek 12: Propočet nákladů a tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický 5letý plán

Plán a další strategie podniku jsou vyobrazeny v následujícím schématu. Hlavním cílem společnosti v horizontu pěti let, je být vůdce na trhu a snížit fluktuaci zaměstnanců na nejnížší možné procento. Při soustavném nábore nových zaměstnanců by společnost mohla navyšovat objem zakázek a také zvyšovat zisk. S rostoucí kapacitou společnosti se také pojí možnost zvýšit tlak na dodavatele materiálů a barev a také snížit náklady na zhotovení různých zakázek. Poslední cíl společnosti je expanze na odlišné trhy jiných služeb a tím rozšířit své portfolio služeb, čímž by mohla být společnost pro zákazníka více atraktivní.

Tabulka 12: Strategický 5letý plán

2023	2024	2025	2026	2027
Průzkum trhu B2C	Kontakty s velkými společnostmi	Podíl na trhu	Ovládnutí trhu	rozšiřování portfolia
První kladné zisky	nábor nových zaměstnanců	Investice do zaměstnanců	exkluzivní dodavatel	exkluzivní ceny za služby
Vazby na dodavatele		Reklamní plochy	Nábor zaměstnanců	vyšší mzdy
Propagace společnosti	Investice do strojů		Pronájem kancl. Ploch	kladné cash flow

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2. Analýza rizika

Celkový rozbor analýzy rizika vychází z konceptu společnosti. Na základě podnikatelského plánu a některých vizí firmy lze definovat problémy, se kterými se společnost může potýkat. Pomocí tohoto rozboru lze také určit konkrétní rizika, která mohou společnost postihnout a následně zapříčinit její zánik.

Jedním způsobem, jak predikovat možná rizika je pomocí PESTLE analýzy, která identifikuje konkurenty, analyzuje odvětví, popisuje obchodní a marketingové cíle a pomocí ní lze i sestavit možný finanční plán. Hlavní rizika mohou být pro tuto společnost:

A. Nedostatek finančních prostředků

Pokud společnost nebude mít dostatek finančních prostředků, může se objevit v existenční krizi. Původem může být mnoho faktorů, například neefektivní plánování zakázek, špatná platební morálka zákazníků, vysoká fluktuace zaměstnanců v důsledku nižšího odběru zakázek, časté prodlevy při realizaci zakázek.

Navrhovaným řešením tohoto rizika je platba záloh od zákazníka. Pokud zákazník bude poptávat službu společnosti, bude nucen splatit 50% ceny zakázky před jejím zhotovením. Společnost tak pokryje možnou platební neschopnost zákazníka a nedostane se tak do finanční pasti. Dalším možným řešením je vytvoření velké finanční rezervy společnosti, která může pokrýt možné špatné období podnikání.

B. Nízký počet zákazníků

Možným rizikem společnosti je nízký počet zákazníků. Při malém objemu zakázek je náročné plnit své závazky a být pro věřitele bonitní. Nízký počet zákazníků může také vyvolat nedůvěru zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli a mohou společnost opustit. Společnost by měla sledovat trendy a chování na cílovém trhu.

Vybudování atraktivního klientského přístupu, který bude mít přidanou hodnotu od konkurence, by mohl přilákat nové zákazníky a ty současné udržet. Pokud trh, na kterém společnost vystupuje, začne být pro firmu nelukrativní, je důležité včas odejít a hledat jiné možné podnikatelské aktivity.

C. Vyhodnocení podnikatelského plánu za rizikový

Pokud je podnikatelský plán rizikový, je možné, že počáteční investice nemusí být navrácena a projekt bude prodělečný jak pro zakladatele společnosti, tak pro věřitele. U rizikového podnikatelského plánu je náročné získat finanční zdroje od věřitele, který například nastaví vysokou úrokovou míru nevýhodnou pro společnost.

V případě financování podnikatelského plánu cizími zdroji, je důležité určit, zdali je projekt rizikový či nikoliv. Pokud je podnikatelský plán shledán rizikovým, budou věřitelé či banka vyžadovat vysokou úrokovou sazbu. Krajní možností je vzdát se daného rizikového podnikatelského plánu a najít příznivější odvětví, které bude pro podnikatele méně rizikové a výdělečnější.

D. Nízká kvalita realizovaných zakázek

Kvalita služeb společnosti a jejích zaměstnanců ovlivňuje celkový potenciál firmy. Jestliže zákazník není spokojen s její službou, je velice pravděpodobné, že služby dané společnosti znovu nevyužije. Na základě komunikace své nespokojenosti s okolím může zákazník dokonce šířit negativní reklamu a poškodit pověst společnosti.

Je velice důležité, aby zaměstnanci prošli kvalitním výběrovým řízením. Pokud bude nekvalitní pracovní síla odrazí se to na kvalitě realizovaných zakázek, a tudíž bude zákazník nespokojený. Možností, jak zkvalitnit pracovní sílu, je zavedení podnikové rekvalifikace, díky které budou zaměstnanci mít možnost prohloubit své vědomosti a zkvalitnit zkušenosti v daném oboru.

E. Nedostatek pracovní síly

Nedostatek pracovní síly může vyvolat přetíženost stávajících zaměstnanců a nereálné plnění veškerých potvrzených objednávek. S nedostatkem se pojí také jejich kvalifikace a kvalita odvedené práce. Nízká kvalita odvedené práce stanoví konkurenci, která v tomto případě nabízí potenciálním zákazníkům kvalitnější službu než tato společnost.

F. Špatně zvolená marketingová strategie

Marketingová strategie je nedílnou součástí každého podnikání. Není dostatečné odvádět kvalitní práci za výhodné ceny, ale také zaujmout širokou veřejnost a dostat se do podvědomí širokému okruhu lidí v místě podnikatelské činnosti. Vynaložené finanční prostředky na marketingovou strategii mohou vyvolat u veřejnosti negativní ohlas či se vynaloží finance na reklamu v necílovém odvětví, které společnosti nic nepřinese. Neplatí zde pravidlo „každá reklama, dobrá reklama“, negativní pojetí reklamy firmě nic nepřinese.

G. Hrozba ekonomické krize

Tato společnost bude působit na B2B trhu, tím je vázána na finanční situaci jedinců, domácností a firem. Pokud bude ekonomická krize, může řada potenciálních zákazníků službu odmítnout. S ekonomickou krizí souvisí i platební schopnost zákazníků. Firma bude mít vůči svým zákazníkům značný počet pohledávek, ale nebude mít dostatečný finanční příjem na zaplacení svých potřeb a závazků. Zde je důležité zdůraznit pojem „inflace“, která může vyvolat ohlas zaměstnanců společnosti k vyšším mzdám nebo vyšších cen zakázek.

H. Mezinárodní konflikty

Mezinárodní konflikty jsou nyní častým tématem. Ruská agrese na Ukrajině se týká i tohoto odvětví. Primárně pracovní síly a také ceny materiálu. Toto riziko je častokrát nepředvídatelné, je tedy nemožné se vůči němu připravit. Jediným obraným mechanismem je finanční rezerva a dostatek pracovní síly, díky které může podnik stále fungovat.

I. Nedostatek dodavatelů

Při podnikatelské činnosti je důležité vybrat dodavatele materiálu, který vyhoví jak cenou, tak kvalitou svého zboží. Je tedy důležité vyjednat si výhodné podmínky s dodavatelem a také udržovat dobré vztahy. Při narušení distribuční cesty materiálu je služba nekvalitní a zákazník může být nespokojen, což je pro společnost nežádoucí.

Podnik by této problematice mohl předejít pomocí vytvoření zásob. Pronájem menšího skladu, kde by se vyskytoval materiál, který byl skoupen za výhodnou cenu, by mohl být pro společnost finančně výhodný. Jednalo by se primárně o materiál, který je nejčastěji používán, neobvyklé položky by se dokupovaly separátně.

Vyhodnocení rizik

Pro vyhodnocení rizik je využita metoda hodnocení rizik. Pomocí pravděpodobnosti vzniku problému a následného dopadu na společnost je sestavena tabulka níže, která určí, jaké riziko je nejvíce pravděpodobné a jaké by mohlo mít následky pro společnost. Pro pravděpodobnost vzniku rizika jsou zvolené tyto hodnotící stupnice (1- velmi nízká pravděpodobnost, 2- nízká pravděpodobnost, 3- střední pravděpodobnost, 4- vysoká pravděpodobnost, 5 – velmi vysoká pravděpodobnost).

Hodnotící stupnice u závažnosti rizika a jejím dopadu je nastavena následovně (1- velmi nízký dopad rizika, 3- nízký dopad rizika, 5- střední dopad rizika, 7- vysoký dopad rizika, 9 – velmi vysoký dopad rizika). Hodnoty u této stupnice jsou vzdálenější, z důvodu většího důrazu na výsledné hodnoty.

Tabulka 13: Hodnocení rizik

riziko	pravděpodobnost	dopad	výsledná hodnota
A	3	7	21
B	2	9	18
C	1	5	5
D	3	5	15
E	4	9	36
F	3	3	9
G	5	7	35
H	4	5	20
I	4	5	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě součinu pravděpodobnosti a dopadu je stanovena výsledná hodnota rizika. Hodnoty se zde pohybují od 5 do 36, v rozmezí 5-15 je výsledná hodnota nízká a pro podnik nikterak závažná, 16-25 je výsledná hodnota střední a hodnoty od 26-36 je výsledná hodnota vysoká, což znamená výrazné problémy pro společnost.

Analýza konkurence

Společnosti či soukromníci, kteří poskytují stejný druh služeb je mnoho. Bylo by velice obtížné a nákladné všechny analyzovat. K roku 2020 bylo zaznamenáno okolo 15 tisíc malířů na internetovém portálu Seznam.cz. Mimo jiné existují podniky, které nemají hlavní činnost malířské a natěračské práce, i přesto je vykonávají. Tyto práce vykonávají jako vedlejší či doplňkovou službu, tudíž nejsou do součtu zahrnuty.

Pro vytyčení konkurence jsou zvoleny tyto parametry:

- Společnost či soukromník realizuje velkoplošné aplikace vnitřních a vnějších maleb
- Společnost či soukromník se zaměřuje na stejný segment (domácnosti, firmy, organizace, státní správa a samospráva)
- Společnost či soukromník podniká v oblasti Pardubic a Pardubického kraje

Ze současných konkurentů lze zmínit například Malíři Pardubice, Lukáš Tyc nebo Tomáš Kučera. Dva zmínění malíři jsou soukromníci, kteří vykonávají malířské a natěračské práce v Pardubicích stejně jako společnost Malíři Pardubice.

V daném odvětví a oblasti Pardubického kraje se vyskytuje mnohem více malířů, je ovšem obtížné je analyzovat, mnozí z nich nedisponují internetovými stránkami ani viditelnou reklamou. Při analýze konkurence je důležité zjistit jejich ceny. U jednoho ze zmíněných malířů (Tomáš Kučera) jsou transparentní ceny za služby, které nabízí.

Tabulka 14: ceník konkurence

malířské práce	ceník	natěračské práce	ceník
primalex standard	18 Kč/m	nátěr dveří	150 Kč
primalex plus	22 Kč/m	nátěr oken	200 Kč
jupol	30 Kč/m	nátěr zárubně	150 Kč
jupol barevný	35 Kč/m	nátěr fasády	100 Kč
škrábání stěn	15 Kč/m	nátěr trubek	20 Kč/bm
rozmývání	15 Kč/m	nátěr radiátorů	25 Kč/žebro
penetrace	8 Kč/m	sádrování, tmelení	200 Kč/hod
pohledový beton	600 Kč/m	zakrývání nábytku	200 Kč/hod

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3. Finanční ukazatele

Finanční ukazatele ukáží společnosti, jaká je její ekonomická situace. Pokud podnik bude tyto hodnoty ignorovat, může dojít ke krizi a k existenčním problémům. Tyto ukazatele jsou primárně důležité pro malé a střední podniky, pro které může být méně závažný problém likvidační.

Hrubé ziskové rozpětí

Hrubé ziskové rozpětí udává, kolik haléřů z každé koruny tržeb tvoří příspěvek na fixní náklady. Výsledek se uvádí v procentech a v tomto případě to činí 39 %. Interpretace výsledku zní, že z jedné utržené koruny této společnosti jde 39 haléřů na fixní náklady.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb udává podíl zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Výsledek se udává v procentech a v tomto případě činí 28 %. Interpretace výsledku pro tuto společnost je, že z 1 Kč je 28 haléřů zisk.

Tabulka 15: Finanční ukazatele

Finanční ukazatele		
název	vzorec	výsledek
Hrubé ziskové rozpětí	Fixní náklady/(tržby – náklady)	0,39
Rentabilita tržeb	zisk/tržby	0,28

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4. Vícekriteriální hodnocení

Tato kapitola se zabývá porovnáváním 4 různých stříkacích technik, které chce majitel koupit do společnosti. Tyto stříkací techniky zjednoduší nástřik malířské barvy. Využívají se primárně pro rozsáhlé prostory, ale při správném použití je možné je využít i u menších ploch.

Typy stříkacích technik:

1) STORCH AIRLESS ST 550

Výrobce: STORCH CIRET Group

Výkon: 650 W

Tlak: 227 bar

Hmotnost: 23 kg

Cena: 39 802 Kč



Obrázek 13: Stříkací technika STORCH

Zdroj: Storchmorava, 2016

2) Malířský agregát s hydrodynamickým malováním (PM-PDM-1500)

Výrobce: 2energy

Výkon: 1500 W

Tlak: 225 bar

Hmotnost: 33,6 kg

Cena: 17 725 Kč



Obrázek 14: Stříkací technika malířský agregát

Zdroj: 2energy, 2015

3) WAGNER HEA Control Pro 350 M Airless Paint Spraye airless stříkací systém
2371057

Výrobce: Wagner

Výkon: 600 W

Tlak: 110 bar

Hmotnost: 13 kg

Cena: 18 689 Kč



Obrázek 15: Stříkací technika WAGNER HEA

Zdroj: Elepso, 2010

4) ProjectPro 119

Výrobce: LIGraco

Výkon: 720 W

Tlak: 130 bar

Hmotnost: 17 kg

Cena: 24 490 Kč



Obrázek 16: Stříkáč technika ProjectPro 119

Zdroj: Ligraco, 2017

Lexikografická metoda

Lexikografická metoda udává body důležitosti. Pro výběr optimální varianty je vybráno kritérium cena. Nejvýhodnější cena je pro majitele hlavním aspektem nákupu. Z důvodu toho, že jsou ceny rozdílné u každé varianty, je vybrána varianta s nejnižší cenou viz tabulka níže.

Tabulka 16: Lexikografická metoda

	výrobce	příkon	tlak	hmotnost	cena	pořadí
Body důležitosti	6	9	7	8	10	
Jednotky		W	Bar	Kg	Kč	
STORCH AIRLESS ST 550	STORCH CIRET Group	650	227	23	39 802	4
Malířský agregát s hydro. Malováním	2ENERGY	1500	225	33,6	17 725	1
WAGNER HEA	WAGNER	600	110	13	18 689	2
ProjectPro 119	LIGraco	720	130	17	24 490	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Aspirační metoda

U aspirační metody vícekritériálního rozhodování je důležité si stanovit požadavky na určitá kritéria a tím vyloučit 3 varianty ze 4. Pomocí aspirační metody jsou vyloučeny hodnoty, které nepřinášejí budoucí užití podle stanovených kritérií. Podle tabulky níže je nejvhodnější alternativa WAGNER HEA stříkáč technika. I přesto, že jedna hodnota nepodléhá kritériu je tato varianta řešení nejideálnější. Druhý v pořadí je malířský agregát s hydrodynamickým malováním, jelikož dvě hodnoty nebyly akceptovány ani u STORCH AIRLESS ST 550 rozhodovala zde cena. Podle Aspirační metody je preferovaná třetí varianta produktu (WAGNER HEA).

Tabulka 17:Aspirační metoda

	příkon	tlak	hmotnost	cena	pořadí
MIN/MAX	MIN	MAX	MIN	MIN	
STORCH AIRLESS ST 550	650	227	23	39 802	3
Malířský agregát s hydro. Malováním	1500	225	33,6	17 725	2
WAGNER HEA	600	110	13	18 689	1
ProjectPro 119	720	130	17	24 490	4
Aspirační úroveň	700	180	20	22 000	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vícekritériální funkce užitku

Pomocí následující metody (vícekritériální funkce užitku) je možné rozhodovat o výběru stříkací techniky pomocí užitku. Prvním krokem je určení dolní a horní hranice. Dolní hranice u minimalizačního kritéria je nejvyšší hodnota z vybraných typů, naopak horní hranice u minimalizačního kritéria je nejnižší hodnota z daného kritéria (výkon, tlak, hmotnost a cena). U maximalizačního kritéria je tomu přesně naopak. Nejvyšší hodnota daného kritéria u vybraných typů stříkací techniky je horní hranice a nejnižší hodnota kritéria je dolní hranice. Dalším krokem je výpočet užitku, který se vypočítá pomocí kritériální hodnoty, od které odečteme dolní hranici kritéria a následně výslednou hodnotu vydělíme rozdílem horní a dolní hranice kritéria ($u_{ij} = (x_{ij}-D)/(H-D)$).

Tabulka 18:Vícekritériální funkce užitku- užitek

	u_{i1}	u_{i2}	u_{i3}	u_{i4}
u_{j1}	0,944444	1	0,514563	0
u_{j2}	0	0,982906	0	1
u_{j3}	1	0	1	0,956335
u_{j4}	0,866667	0,17094	0,805825	0,693572

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je vše shrnuto. Řádek (váhy) ukazuje významnost daného kritéria k němuž je přidělena váha, která představuje důležitost při rozhodování. Součet veškerých vah musí dát hodnotu 1. Váhy jsou prisouzeny podle usouzení majitele. Přiřazování MIN/MAX je využito z předchozí metody.

Tabulka 19: Vícekriteriální funkce užitku - MIN/MAX

	příkon	tlak	hmotnost	cena
Body důležitosti	9	7	8	10
MIN/MAX	MIN	MAX	MIN	MIN
Váhy	0,19	0,23	0,21	0,37
STORCH AIRLESS ST 550	650	227	23	39 802
Maliářský agregát s hydro. Malováním	1500	225	33,6	17 725
WAGNER HEA	600	110	13	18 689
ProjectPro 119	720	130	17	24 490
Aspirační úroveň	700	180	20	22 000
Horní hranice	600	227	13	17 725
Dolní hranice	1500	110	33,6	39 802

Zdroj: Vlastní zpracování

Další tabulka je vynásobený užitek s váhami a následné sečtení celého řádku. Sloupec H je vypočítán jako cena za danou stříkací techniku, která je dělena výsledkem užitku. Sloupec H neboli užitek uvádí celkový užitek při používání dané varianty. Z výsledků je patrné, že největší užitek přináší varianta první.

Tabulka 20: Vícekriteriální funkce užitku- užitek*váha

$u_1 \cdot v_1$	$u_2 \cdot v_2$	$u_3 \cdot v_3$	$u_4 \cdot v_4$	Suma	H	Pořadí
0,179444	0,23	0,108058	0	0,517503	76911,68	1
0	0,226068	0	0,37	0,596068	29736,52	3
0,19	0	0,21	0,353844	0,753844	24791,61	4
0,164667	0,039316	0,169223	0,256622	0,629828	38883,63	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Metoda AGREPREF

Dané váhy jsou již využity z předchozích metod. Následně jsou přiděleny jednotlivým stříkacím technikám písmena A, B, C, D. V této metodě jde především o porovnávání dvou variant mezi sebou (například AB, BA a A=B). Pokud je daná hodnota varianty A větší než hodnota varianty B, je přiřazena hodnota váhy. Pokud je nižší, je zapsáno „x“. Je velice důležité kontrolovat a přiřazovat hodnoty na základě typu kritéria (MIN/MAX).

Tabulka 21:AGREPREF-váhy kritérií

		váhy kritérií			
		0,19	0,23	0,21	0,37
Varianty	A	650	227	23	39802
	B	1500	225	33,6	17725
	C	600	110	13	18689
	D	720	130	17	24490
		W	Bar	Kg	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22:AGREPREF-porovnání varianty A a B

	K1	K2	K3	K4	Součet
	0,19	0,23	0,21	0,37	
AB	0,19	0,23	0,21	x	0,63
BA	x	x	x	0,37	0,37
A=B	x	x	x	x	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23:AGREPREF- porovnávání varianty A a C

	K1	K2	K3	K4	Součet
	0,19	0,23	0,21	0,37	
AC	x	0,23	x	x	0,23
CA	0,19	x	0,21	0,37	0,77
A=C	x	x	x	x	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24:AGREPREF-porovnávání varianty A a D

	K1	K2	K3	K4	Součet
	0,19	0,23	0,21	0,37	
AD	0,19	0,23	x	x	0,42
DA	x	x	0,21	0,37	0,58
A=D	x	x	x	x	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25:AGREPREF-porovnávání varianty B a C

	K1	K2	K3	K4	Součet
	0,19	0,23	0,21	0,37	
BC	x	0,23	x	0,37	0,6
CB	0,19	x	0,21	x	0,4
B=C	x	x	x	x	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26:AGREPREF: porovnávání metody B a D

	K1	K2	K3	K4	Součet
	0,19	0,23	0,21	0,37	
BD	x	0,23	x	0,37	0,6
DB	0,19	x	0,21	x	0,4
B=D	x	x	x	x	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27:AGREPREF-porovnávání varianty C a D

	K1	K2	K3	K4	Součet
	0,19	0,23	0,21	0,37	
CD	0,19	x	0,21	0,37	0,77
DC	x	0,23	x	x	0,23
C=D	x	x	x	x	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Po výsledných součtech tabulek je vytvořena finální tabulka. Suma řádků určí nejvyšší dosaženou hodnotu, která určí pořadí. Z výsledného sloupce je jasné, jaká varianta je nejvíce preferovaná (varianta C) podle AGREPREF metody.

Tabulka 28:AGREPREF-výsledek

	A	B	C	D	Suma	Pořadí
A	x	0,63	0,23	0,42	1,28	3
B	0,37	x	0,6	0,6	1,57	2
C	0,77	0,4	x	0,77	1,94	1
D	0,58	0,4	0,23	x	1,21	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Po výsledných součtech tabulek je vytvořena matice, která udává pomocí prahu preference rozdíl mezi jednotlivými kritérii. Práh preference α je nastaven na hodnotu 0,15. Pokud je tento práh překročen je vyšší hodnotě přisouzena 1, pokud je hodnota nižší než 0,15 je oběma kritériím přisouzena 0.

Ve výsledné tabulce je znatelné jiné pořadí než v tabulce minulé (tabulka 28: AGREPREF-výsledek). Nejsou zde jasně definované příčky 1-4, jelikož jsou mezi kritérii B-C a A-D nepatrné rozdíly. Tyto rozdíly akceptuje práh preference.

Tabulka 29:AGREPREF-prah citlivosti

	A	B	C	D	pořadí
A	x	1	0	0	3-4
B	0	x	1	1	1-2
C	1	0	x	1	1-2
D	1	0	0	x	3-4

Zdroj: Vlastní zpracování

Metoda PROMETHE

Hodnoty vah jsou využity z předchozích tabulek, z kterých následně vychází celé metoda PROMETHE. Je zde zvolena metoda podle kritéria s lineární preferencí, kde se chová lineárně mezi nulou a zvolenou hodnotou p.

Tabulka 30: PROMETHE-váhy kritérií

		váhy kritérií			
		0,19	0,23	0,21	0,37
Varianty	A	650	227	23	39802
	B	1500	225	33,6	17725
	C	600	110	13	18689
	D	720	130	17	24490
		W	Bar	Kg	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tuto metodu je zvolena p hodnota, pro všechna kritéria. P hodnota je subjektivně zvolená rozhodovatelem. Pro první kritérium (W) je zvolena hodnota 800. Pro druhé kritérium (Bar) je zvolena hodnota 200. Pro třetí kritérium (Kg) je zvolena hodnota 20. A poslední čtvrté kritérium (Kč) je zvolena p hodnota 20000. Z výsledků je zřejmé finální pořadí preferencí při nákupu stříkací techniky. Prvním preferovaným strojem je stroj C, druhým strojem je D, třetí stroj je A a posledním preferovaným strojem je stroj B.

Tabulka 31: PROMETHE-p hodnota

	W	Bar	Kg	Kč
A	1	1	0,869565	0,502487
B	0,533333	1	0,595238	1
C	1	0,55	1	1
D	1	0,65	1	0,81666

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32: PROMETHEE-výsledek

	W	Bar	Kg	Kč	Součet	pořadí
A	0,19	0,23	0,182609	0,18592	0,788529	4
B	0,101333	0,23	0,125	0,37	0,826333	3
C	0,19	0,1265	0,21	0,37	0,8965	1
D	0,19	0,1495	0,21	0,302164	0,851664	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Cílem této práce bylo provést komplexní analýzu a určit postup při vstupu start-upové společnosti na trh. Pro tuto práci byla autorem vybrána firma v oboru malířských prací. Důvodem toho zaměření bylo absolvování studentských malířských brigád. Díky této skutečnosti dostal autor do podvědomí jak pracovní postup, tak finanční toky s těmito činnostmi spojenými. Autor v tomto odvětví viděl potenciál, a proto se v minulém roce vyučil na malířském učilišti v Praze.

V teoretické části se práce zabývá legislativním rámcem podnikání v České republice a zaměřuje se na konkrétní podmínky pro start-upové firmy, vysvětluje pojmy. Obecně lze říci, že nezáměr o vykonávání této profese vysoký, což dokládají data v teoretické části. Malířů je celoplošně v ČR nedostatek a poptávka stále převyšuje nabídku, přestože finanční ohodnocení této práce je lukrativní.

Na úvod praktické části byla provedeno několik modelací. Jako první – klasická SWOT analýza, která determinovala silné a slabé stránky procesu vstupu firmy na trh. Druhá – Porterův model pěti sil, který nám predikoval ziskovost a podíl na trhu v malířském odvětví a na závěr byl sestaven Marketingový mix, který byl konkrétně pro tento případ, z důvodu podnikání typu „služba“, rozšířen na 7P.

Vlastní praktická část - marketingová a cenová strategie začíná uvedením společnosti OKA s.r.o. Nejdůležitějšími aspekty u marketingové a cenové strategie je mise a vize společnosti a již výše zmiňované modely - SWOT analýza, Porterův model pěti sil a Marketingový mix společnosti.

Pojem „Mise podniku“ s sebou nese vytvořit konkurenceschopnou společnost, která bude odvádět kvalitní službu za přijatelné peníze pro zákazníka. Je tedy důležité stanovit firemní kodex a nastolit podnikovou kulturu, kterou se chce podnik prezentovat, aby společnost byla vnímána jak stakeholdery, tak veřejností, pozitivně. Vize se stanovuje na dlouhé období. V tomto případě je stanovena vize: „Být jednou ze tří největších firem v oblasti malování v Pardubickém regionu“. Tohoto cíle nebude jednoduché dosáhnout, jedná se o cestu na několik let.

Významnou součástí strategie společnosti je personální plánování, a to zejména ze třech úhlů pohledu: 1) zdroje nábory zaměstnanců, 2) plánovaný počet zaměstnanců a 3) BOZP. Nábor zaměstnanců je pro společnost náročná záležitost. V důsledku války na Ukrajině se počet zejména mužských ukrajinských pracovníků v Česku snížil. To může hledání nových

pracovních sil ještě více zkomplikovat. Zároveň zájem o práci malíře klesá, což potvrzuje i nízký počet těchto pracovníků, kteří žádají o zaměstnání skrze Úřad práce. Výhodným řešením pro firmu by mohlo být navázání spolupráce se Střední průmyslovou školou stavební Pardubice a nabídnout práci učňům a absolventům.

Se zvyšující se délkou existence firmy na trhu se dle plánu zvyšuje i počet jejich zaměstnanců. Kromě zvýšení počtů pracovníků je důležité i rozšíření jejich zaměření. Kromě malířů jsou to administrativní pracovníci a účetní. Poslední podkapitolou personálního plánování je BOZP, které ukotvuje pravidla bezpečné práce a pracovních postupů.

Asi nejvýznamnější, nejsložitější a časově nejnáročnější je sestavení finančního plánu společnosti. Velkou výhodou u této start-upové společnosti jsou nulové náklady na skladovací a kancelářské prostory. Počáteční investice jsou „pouze“ malířské potřeby a automobil, který bude skladný pro veškeré potřebné náčiní.

Fixními náklady společnosti se rozumí náklady na leasing automobilu, účty od mobilního operátora, měsíční paušál za ekonomický systém POHODA a také poplatek za internetové stránky. Variabilní náklady se již odvíjí od počtu zaměstnanců, výše zakázek, počet firemních automobilů, cenou materiálu a dalších proměnných.

Důležitým aspektem finančního plánu jsou také tržby, které jsou hrubým odhadem podle zkušeností a praxe majitele společnosti. Odhad je více optimistický než konzervativní. Majitel společnosti očekává, že se nebude potýkat s časovými prodlevami u zhotovování zakázek a dokáže si stanovit časový harmonogram a dále se ho držet.

Závěrem lze říci, že podnikání v tomto oboru má veliký potenciál. Na trhu povrchových úprav převyšuje poptávka nabídku a zákazníci jsou ochotní za tuto službu zaplatit čím dál více peněz. Největší riziko spočívá převážně v pracovní síle. Získání zodpovědných a pracovitých zaměstnanců není jednoduchým úkolem.

Použitá literatura

AGENTURA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE (LIPO), Společně rozbalíme vaše podnikání! 2021 [online]. [cit. 16.09.2022] Dostupné z: <https://lipo.ink/>

BLANK, Steve. Why Governments Don't Get Startups. 2011 [online]. [cit. 22.09.2022] Dostupné: <http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>

BOSTON CONSULTING GROUP, Budoucnosti českého pracovního trhu 2022 [online]. [cit. 27.09.2022] Dostupné z: <https://web-assets.bcg.com/db/7d/9e4efb494d71bd3a285c296ead48/budoucnost-ceskeho-pracovniho-trhu.pdf>

BURNS, Paul. Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-24780-2.

BUSINESSINFO, Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku 2010 [online]. [cit. 18.07.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik/>

CZECHINVEST, Definice malého a středního podnikatele 1997 [online]. [cit. 05.07.2022] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>.

CZECHINVEST, O nás 1994 [online]. [cit. 15.09.2022] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>

ČESKÁ SPOŘITELNA, Analýza startupy 2019 [online]. [cit. 04.09.2022] Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analyza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA. Podnikatelský plán krok za krokem 2017 [online]. cit. 25.10.2022]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

DVOŘÁK, Tomáš. *Akciová společnost*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-961-8.

DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 8074786331.

ELEPSO. Ruční nářadí 2010 [online]. [cit. 03.02.2023]. Dostupné z: https://www.elespo.cz/wagner-hea-control-pro-350-m-airless-paint-sprayer-airless-strikaci-system-2371057?gclid=CjwKCAiA_vKeBhAdEiwAFb_nrXng6J-jwRSiv8yy0wP42Y-OwW9e4QjbjCrG7OsjEVCgqwvdeWBogBoCTp8QAvD_BwE

EPRAVO, Komanditní společnost – Sbírka zákonů, judikatura, právo 2002 [online]. [cit.24.10.2022] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/komanditni-spolecnost-16411.html>

EPRAVO, Veřejná obchodní společnost 2021 [online] [cit. 15.07.2022] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/verejna-obchodni-spolecnost-112941.html>

FILIP, Václav a David FYRBACH. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-231-3.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

GRANT, Mitchell. What a Startup Is and What's Involved in Getting One Off the Ground 2022 [cit. 23.10.2022] [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>

INOVAČNÍ AGENTURA (JIC) – zájmové sdružení právnických osob, podnikání dává smysl 2022 [online]. [cit. 16.09.2022]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/>

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

LANGEROVÁ, Jana. Jak napsat podnikatelský plán 2019 [online]. [cit. 25.10.2022] Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spravny-podnikatelsky-plan-vyzaduje-cas-ale-posune-vas-dal/>

LIGRACO, ProjectPro - *E-shop 2017* [online]. [cit. 03.02.2023] Dostupné z: <https://www.ligraco.cz/-z79CZ-gclid-CjwKCAiA-vKeBhAdEiwAFb-nrQSebVZ9IYGuFyN-Q8ob2g1E4ig6L1rqOu4d7bJYxeudDLC-QYFCWxoCicAQAvD-BwE>

MAREK Jiří, *Integrovaný vývoj produktu 2011* [online]. [cit. 18.08.2022] Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/clanek/Integrovaný-vývoj-produktu.htm>

MICHALSKÁ, Petra. *15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán 2013* [online]. [cit. 25.10.2022]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

MPO (*Ministerstvo průmyslu a obchodu*), *Financování startupů v ČR je nedostatečné 2005* [online]. [cit. 13.09.2022] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument161113.html>

NOTÁŘSKÁ KOMORA ČR, *Založení obchodní korporace 2017* [online]. [cit. 15.07.2022]. Dostupné z: <https://www.nkr.cz/sluzby/pravnicke-osoby-a-podnikani/zalozeni-obchodni-korporace>

NOVOA, Jaime. *Understanding differences in startup financing stages. 2016* [online]. [cit. 23.09.2022] Dostupné z: <https://startupxplore.com/en/blog/types-startup-investing/>

OBCANSKÝ ZÁKONÍK, *Společnost s ručením omezeným 2013* [online]. [cit. 07.07.2022] Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

PARDUBICKÝ PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR (P-PINK), z.ú., *Dej svému podnikatelskému snu šanci 2018* [online]. [cit. 16.09.2022] Dostupné z: <https://www.p-pink.cz/>

POKORNÁ, Jarmila. *Obchodní společnosti a družstva*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-475-9.

POKORNÁ, Jarmila, Jan LASÁK a Josef KOTÁSEK. *Obchodní společnosti a družstva*. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2022. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-867-2.

PORVICOVÁ, Jana. *Ekonomika a podnikání na dlani*. Olomouc: Rubico, 2002. Na dlani. ISBN 80-85839-80-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

RIES, Eric. *The lan startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, c2011.

ŘÍMALOVÁ, Olga a Josef HOLEJŠOVSKÝ. *Družstva*. Praha: C.H. Beck, 1999. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 80-7179-229-2.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

STORCHMORAVA .Prodej a servis techniky STORCH 2016 [online] [cit. 03.02.2023]. Dostupné:https://storchmorava.cz/produkt/s695055-storch-airless-st-550?gclid=Cj0KCQiA2-2eBhCIARIsAGLQ2RIKqrHwb0o3KMj6EeeCPSQJU5z4T084Z7uGGGVF5TVGZ3kl9BoBwVgaAodyEALw_wcB

SUŠEŇ, Václav. Velikost tržní příležitosti 2016 [online]. [cit. 25.10.2022]. Dostupné z: <https://pilvs.cz/jak-velka-je-vase-trzni-prilezitest/>

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

WIRTZ, Jochen a Christopher H. LOVELOCK. *Services marketing: people, technology, strategy*. Eighth edition. New Jersey: World Scientific, 2016. ISBN 978-194-4659-01-1.

ZÁKONY PRO LIDI, 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. *Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění 2010* [online] [cit. 18.02.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513#cast2>

ZEMAN, Miroslav. Statutární orgán u v.o.s. 2011 [online]. [cit. 25.10.2022]. Dostupné z: <https://www.profipravnik.cz/p/statutarni-organ-u-vos-581.html>

2ENERGY. Malířský agregát s hydrodynamickým malováním | PM-PDM-1500 | 2015 [online] [cit.03.02.2023].Dostupné:https://2energy.cz/produkt/malirsky-agregat-s-hydrodynamickym-malovanim-pm-pdm-1500/?gclid=CjwKCAiA_vKeBhAdEiwAFb_nrbjisc8dP93L6hZXp7B_BRaApsurOaRsn7wKNNWh7spbVtET5lc8pxoCDj8QAvD_BwE