

Business model pro kamenickou firmu

Miroslav Šimek

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Miroslav Šimek
Osobní číslo:	M21477
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Business model pro kamenickou firmu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši vztahující se k tvorbě business modelů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vybraných aspektů podnikového prostředí kamenictví ve vybraném území.
- Na základě zjištěných skutečností vypracujte business model pro rozšíření služeb řešeného podniku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-16535-4.
MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
MOSEY, Simon; NOKE, Hannah a KIRKHAM, Paul. *Building an entrepreneurial organisation*. Routledge masters in entrepreneurship. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017. ISBN 9781138861138.
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Zlámal**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **4. července 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **4. srpna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 4. července 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne 03.08.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na návrh business modelu pro novou dceřinou společnost firmy Kamenictví Trčka s.r.o. ve Zlínském kraji. Která by byla zaměřena na tesání písma do kamene za pomoci inovativní metody. Cílem práce je navrhnout podnikatelský model využívající inovativní metodu tesání písma do kamene, a prostřednictvím ekonomických výpočtů a modelového příkladu posoudit její ziskový potenciál.

Hlavním impulsem pro volbu tématu byl můj zájem o řemeslné obory a mé přímé pracovní zkušenosti v oblasti kamenictví. Motivací byla pro mě také zjištěná mezera na trhu v oblasti technologicky efektivního zhotovování nápisů a motivů do kamene, kdy stávající metody buď nevyhovují časově, nebo jsou investičně náročné.

Teoretická část práce se věnuje podnikatelské teorii, právním formám podnikání, typům podniků, business modelům (Lean Canvas), inovacím a konkurenci. Praktická část zahrnuje analýzu prostředí kamenického trhu ve Zlínském kraji, SWOT analýzu stávající firmy, detailní popis inovativní metody tesání písma, její časové srovnání s tradiční metodou a následný návrh business modelu nového podniku pomocí Lean Canvas. Součástí je také ekonomické zhodnocení ziskovosti projektu.

Klíčová slova: podnikání, business model, Lean Canvas, Porterova analýza pěti sil, inovace, kamenictví, tesání písma, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the design of a business model for a new subsidiary of Kamenictví Trčka s.r.o. located in the Zlín Region. The subsidiary would specialize in stone letter engraving using an innovative method. The aim of the thesis is to propose a business model built around this novel technique and assess its profit potential through economic calculations and a model case.

The main incentive for choosing this topic was the author's personal interest in craft-based professions and hands-on experience in the field of stonemasonry. Another motivation came from identifying a market gap in the technological efficiency of engraving inscriptions and decorative motifs into stone — current methods often prove either too time-consuming or financially demanding.

The theoretical part of the thesis addresses business theory, legal forms of enterprise, company types, business models (Lean Canvas), innovation, and competition. The practical part includes an analysis of the stonemasonry market in the Zlín Region, a SWOT analysis of the parent company, a detailed description of the innovative engraving method, time comparison with the traditional technique, and the subsequent development of a business model using Lean Canvas. The project's profitability is then evaluated through financial modeling.

Keywords: entrepreneurship, business model, Lean Canvas, Porter's Five Forces analysis, innovation, stonemasonry, stone letter engraving, SWOT analysis

Děkuji panu Ing. Zlámalovi, že se vedení ujal i přes letní prázdniny.

OBSAH	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ÚVOD.....	14
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	15
I.....	17
TEORETICKÁ ČÁST.....	17
1 TEORIE PODNIKÁNÍ.....	18
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ.....	18
1.2 DEFINICE PODNIKATELE.....	19
1.3 DEFINICE PODNIKU.....	20
1.3.1 DEFINICE MALÝCH, STŘEDNÍCH A VELKÝCH PODNIKŮ.....	21
1.4 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ – S.R.O.....	22
1.4.1 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÝM OMEZENÍM.....	23
1.4.2 S.R.O. - ZÁKLADNÍ KAPITÁL A VKLADY SPOLEČNÍKŮ	23
2 BUSINESS MODEL	25
2.1.1 TYP BUSINESS MODELU – MALOOBCHODNÍK.....	25
2.1.2 TYP BUSINESS MODELU – VÝROBCE	25
2.2 LEAN CANVAS	26
3 INOVACE.....	28
4 KONKURENCE.....	30
4.1 DOKONALÁ KONKURENCE	30
4.2 NEDOKONALÁ KONKURENCE.....	31
4.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	31
4.4 SWOT ANALÝZA	32
4.5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	33
5 DEFINICE NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	35
5.1 NÁKLADY.....	35
5.1.1 DAŇOVĚ UZNATELNÉ A NEUZNATELNÉ NÁKLADY	36
5.2 VÝNOSY	37
5.3 ZÁVĚR K	
TEORETICKÉČÁSTI.....	38II
.....	39

PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
PŘEDSTAVENÍ FIRMY	40
6.1 MÉ PŮSOBENÍ VE FIRMĚ	40
7 ANALÝZA KONKURENCE	41
7.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ	41
7.2 POROVNÁNÍ SLUŽEB.....	42
7.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	43
7.3.1 HROZBY NOVÝCH VSTUPŮ	43
7.3.2 SÍLA DODAVATELŮ	44
7.3.3 SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	44
7.3.4 HROZBA SUBSTITUTŮ	45
7.4 SWOT ANALÝZA FIRMY KAMENICTVÍ TRČKA S.R.O.	45
7.4.1 SILNÉ STRÁNKY	46
7.4.2 SLABÉ STRÁNKY	47
7.4.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	47
7.4.4 HROZBY	47
8 PŘÍLEŽITOST K INOVACI.....	49
8.1 PRINCIP TRADIČNÍ METODY	50
8.2 PRINCIP A EXPERIMENTACE S INOVATIVNÍ METODOU	51
8.2.1 PŘÍPRAVA PRO GRAFICKOU MODELÁŽ	51
8.2.2 GRAFICKÁ MODELÁŽ PÍSMÁ.....	52
8.2.3 PŘENESENÍ VYMODELOVANÉHO PÍSMÁ NA FÓLII.....	52
8.2.4 PŘÍPRAVA ŠABLONY	53
8.2.5 PŘÍPRAVA NA PÍSKOVÁNÍ.....	54
8.2.6 PÍSKOVÁNÍ.....	55
8.2.7 DOKONČOVACÍ PRÁCE	56
8.2.8 PROBLÉMY SPOJENÉ S INOVATIVNÍ METODOU	57
9 KOMERCIALIZACE INOVAČNÍ METODY	59
9.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	59
9.2 LEAN CANVAS	59
9.2.1 PROBLÉM.....	60
9.2.2 EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY	62
9.2.3 ŘEŠENÍ	65
9.2.4 UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY	66
9.2.5 NEFÉROVÁ VÝHODA	68

9.2.6	ZÁKAZNÍCI	71
9.2.7	PRVNÍ VLAŠTOVKY	72
9.2.8	CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	72
9.2.9	INDIKÁTORY	76
9.2.10	CENOVÝ MODEL	77
9.2.11	PROSTORY K PROVOZOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	79
9.2.12	STRUKTURA NÁKLADŮ	81
10	ZISKOVOSTI PODNIKÁNÍ NA ZÁKLADĚ INOVATIVNÍ METODY	87
10.1	VÝNOSNOST ZLACENÉHO PÍSMÁ	87
10.2	VÝNOSNOST STŘÍBŘENÉHO PÍSMÁ	88
10.3	VÝNOSNOST BÍLÉHO A ČERNÉHO PÍSMÁ	89
10.4	VÝNOSNOST NATURÁLNÍHO PÍSMÁ	90
10.5	RENTABILITA TRŽEB	91
10.6	MODELACE FIKTIVNÍCH ZAKÁZEK PRO TVORBU FINÁLNÍHO VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	91
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	97
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108
	SEZNAM TABULEK	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	110
	SEZNAM PŘÍLOH	111
	PŘÍLOHA P I: NÁZEV PRVNÍ PŘÍLOHY	112

ÚVOD

Kamenictví jako řemeslný obor má na území České republiky hlubokou historickou tradici. Přestože jeho význam zůstává stabilní v oblasti památkové péče a pohřebnictví, technologický vývoj a proměna spotřebitelského chování postupně vytváří nové požadavky na efektivitu, personalizaci i ekonomickou udržitelnost služeb. Mnohé kamenické činnosti včetně tesání písma do kamene si dosud zachovaly ruční charakter práce, což je spojeno s vysokou časovou náročností a omezeným rozsahem tvorby.

Tato bakalářská práce reaguje na vznikající prostor pro inovace v kamenickém oboru a představuje návrh podnikatelského modelu pro novou dceřinou společnost firmy Kamenictví Trčka s.r.o. Jejím zaměřením by byla právě výroba písma do kamene pomocí experimentální metody, která si klade za cíl propojit tradiční řemeslné postupy s dostupnou technologií. Při působení v oboru jsme narazil na konkrétní limity současného způsobu tesání písma do kamene, které nás přinutilo hledat alternativy.

Teoretická část práce se věnuje klíčovým oblastem spojeným s podnikáním: definicím podnikatele, vymezení právních forem podnikání, typologii podniků, problematice obchodních modelů a nástrojům strategické analýzy. Věnuje se také inovacím a konkurenci, které tvoří základní rámec každého udržitelného podnikatelského konceptu. Tyto kapitoly slouží jako východisko pro praktickou část, kde bude aplikována konkrétní inovace v řemeslné oblasti a ověřena její ekonomická realizovatelnost.

Cílem práce je návrh a analýza business modelu pro tuto kamenickou firmu. Dalším cílem je detailně popsat inovativní postup tesání, a provést komplexní analýzu oborového prostředí, konkurence, možností komercializace a nakonec zhodnotit ekonomický potenciál navrhované metody. Pomocí Lean Canvas modelu a dalších nástrojů strategického řízení je vytvořen návrh podnikatelského plánu včetně kalkulace nákladů, výnosů a predikce možného zisku. Práce tak přináší pohled na možnosti rozvoje tvorby písma do kamene ve Zlínském kraji s důrazem na udržitelnost, inovace a řemeslnou kvalitu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout podnikatelský model pro novou dceřinou společnost firmy Kamenictví Trčka s.r.o., která by se specializovala na výrobu písma do kamene pomocí inovativního postupu. Tento návrh staví na konkrétní zkušenosti s řemeslem, praktickém testování nové metody a analýze ekonomické proveditelnosti celého konceptu.

V průběhu práce jsem si stanovil několik dílčích cílů:

- Analyzovat tržní prostředí kamenických služeb ve Zlínském kraji.
- Identifikovat a porovnat služby konkurenčních subjektů v daném oboru.
- Zanalyzovat silné a slabé stránky mateřské firmy pomocí SWOT analýzy.
- Popsat a definovat princip inovativní metody tesání písma.
- Sestavit podnikatelský plán na základě Lean Canvas modelu.
- Provést ekonomické výpočty na nákladové struktury, rentabilitu a potenciální ziskovosti podniku.

Při zpracování praktické části jsem vycházel primárně z vlastního působení v oboru. Data jsem získával kombinací přímého pozorování, sběru sekundárních informací z veřejně dostupných firemních registrů, webových stránek, marketingových nástrojů (Google Ads, Instagram) a cenových srovnání. V rámci experimentace jsem testoval jednotlivé kroky nové metody, včetně grafické modeláže, práce s fólií, pískování a aplikací dokončovacího materiálu na zhotovené písmo.

Použité metody zahrnují:

- SWOT analýzu a Porterovu analýzu pěti sil – pro posouzení tržního prostředí.
- Lean Canvas – jako základ pro tvorbu podnikatelského plánu.
- Srovnávací analýzu časové náročnosti mezi tradiční a inovativní metodou.
- Výpočty výnosů, nákladů a zisku – pro ověření ekonomické životaschopnosti projektu.
- Vizuální modelace pomocí programů CorelDRAW.

Při zpracování teoretické části jsem vycházel z internetových článků, odborných publikací zaměřených na podnikání, obchodní modely a oblast inovací, stejně jako z platné legislativy, která upravuje právní formy podnikání v České republice.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE PODNIKÁNÍ

Cílem kapitoly je vymezit, co přesně znamená podnikání, kdo je považován za podnikatele podle současné legislativy, jaké právní formy podnikání existují, a jak se podniky klasifikují z hlediska velikosti. Je v této kapitole i zaměření na různé přístupy k podnikání od ekonomického a psychologického po socioekonomický.

1.1 Definice podnikání

Ve své podstatě lze podnikání charakterizovat jako proces, kdy jednotlivec či menší skupina osob iniciuje vznik nového podniku prostřednictvím originálního přístupu. Tito podnikatelé aktivně vyhledávají obchodní příležitosti a sami nesou největší část rizika spojeného s realizací daného projektu. Současně mají také největší podíl na případném úspěchu celého záměru. (Stanford University, 2025)

Koncept podnikatelů jako samostatné společenské třídy se začal formovat již ve Francii v 18. století. Významným přispěvatelem k tomuto pohledu byl irsko-francouzský bankéř a investor Richard Cantillon, který podnikatele definoval jako aktéry, jež se v ekonomickém prostředí zapojují do činností s výraznou mírou rizika. Ve stejném období v Anglii probíhala průmyslová revoluce, která poskytla prostor podnikatelům k aktivnímu zapojení do ekonomických procesů, zejména prostřednictvím převzetí rizika a efektivní přeměny zdrojů. (Frederick; O'Connor a Kuratko ,2018)

Dle Hisricha a spol. (2017) Podnikání představuje klíčový faktor při vzniku nových firem a jejich následném rozvoji. Současně má zásadní vliv na ekonomickou dynamiku jednotlivých regionů i celých států. I když se konečné dopady mohou zdát rozsáhlé, počáteční kroky bývají často nenápadné. Vše začíná tam, kde se spojí výhodná příležitost s iniciativou jednotlivce, který ji dokáže rozpoznat a využít. Za podnikatelské příležitosti lze považovat takové situace, kdy je možné vytvořit nebo zlepšit výrobky, služby, výrobní zdroje či organizační přístupy tak, aby jejich prodejní hodnota převyšovala náklady spojené s jejich výrobou nebo realizací.

Srpová (2020) rozčleňuje podnikání dle tří přístupů a to následujících:

- Ekonomický přístup se zaměřuje zejména na roli podnikatele v procesu ekonomického rozvoje. Významní představitelé tohoto směru, jako Josef Alois Schumpeter a Israel Kirzner, vnímají podnikatele jako klíčový prvek inovací a tvorby hodnoty. Schumpeter popisuje podnikatele jako inovátora, který zavádí nové

produkty nebo technologické postupy, čímž přispívá k rozvoji trhu. Naproti tomu Kirzner definuje podnikatele jako spekulanta, schopného rozpoznat nerovnováhu mezi nabídkou a poptávkou a využít ji jako příležitost k dosažení zisku.

- Psychologický přístup se soustředí na identifikaci specifických osobnostních rysů, které by mohly predikovat podnikatelský úspěch. Ačkoli se dosavadní výzkumy nedobrali jednoznačných závěrů ohledně existence takových univerzálních charakteristik, tento přístup významně přispěl k hlubšímu poznání osobnostních aspektů podnikání.
- Socioekonomický přístup se pak orientuje na vliv společenského a ekonomického prostředí na úspěšnost podnikatelské činnosti. Zkoumá, jak faktory jako vzdělání, kultura, dostupnost kapitálu či sociální sítě ovlivňují rozhodování a výsledky podnikatelů.

1.2 Definice podnikatele

Koncept podnikatelů jako samostatné společenské třídy se začal formovat již ve Francii v 18. století. Významným přispěvatelem k tomuto pohledu byl irsko-francouzský bankéř a investor Richard Cantillon, který podnikatele definoval jako aktéry, jež se v ekonomickém prostředí zapojují do činností s výraznou mírou rizika. Ve stejném období v Anglii probíhala průmyslová revoluce, která poskytla prostor podnikatelům k aktivnímu zapojení do ekonomických procesů, zejména prostřednictvím převzetí rizika a efektivní přeměny zdrojů. (Frederick; O'Connor a Kuratko ,2018)

Nový Občanský zákoník č. 89/2012 vymezuje podnikatele v § 420 následovně:

- *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník)
- *„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“* (Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník)

- „Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník)
- „Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník)

Srpová (2020) V oblasti podnikové teorie se rozlišuje dvě základní formy podnikatelů – primární a sekundární podnikatel. Primárním podnikatelem je zpravidla fyzická osoba, která je vlastníkem podniku, přičemž podnik slouží jako prostředek její podnikatelské činnosti. V situacích, kdy vlastník vykonává pouze správu podniku, což je typické zejména u rozsáhlých společností, deleguje své podnikatelské funkce na podnik. Ten následně vystupuje jako sekundární podnikatel, a to ve prospěch zájmů vlastníka – primárního podnikatele.

1.3 Definice podniku

Pojem „podnik“ je možné interpretovat různými způsoby v závislosti na zvoleném úhlu pohledu.

- V nejobecnějším významu je podnikem myšlena jednotka, ve které probíhá proces transformace vstupů na výstupy, typicky prostřednictvím výrobní, obchodní či službové činnosti.
- Z hlediska ekonomického a právního je podnik definován jako samostatná entita založená za účelem realizace podnikatelských aktivit. Ekonomická samostatnost podniku reflektuje svobodu v rozhodování o jeho směru a současně nese zodpovědnost vlastníka za dosažené výsledky. Právní samostatnost pak znamená schopnost podniku aktivně vstupovat do právních vztahů s dalšími tržními subjekty například uzavírat smlouvy a nést důsledky z nich plynoucí, tedy jak práva, tak povinnosti.
- Z právního hlediska lze podnik rovněž vymezit jako komplexní celek tvořený hmotnými, osobními i nehmotnými složkami, které jsou ve vlastnictví podnikatele a slouží k provozování podnikatelské činnosti. Mezi tyto složky se řadí věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které svým charakterem napomáhají naplňování funkce podniku. (Srpová 2020)

Dle eurostatu (2025) Podnik představuje samostatnou organizační jednotku, která se zaměřuje na produkci zboží nebo poskytování služeb. Je charakteristický určitou mírou

rozhodovací autonomie, díky níž může efektivně řídit vlastní hospodářské aktivity. Zpravidla podnik realizuje více typů ekonomických činností a jeho působení není omezeno pouze na jedno místo, tudíž může mít provozovny i v různých lokalitách. Z hlediska právní struktury může být podnik tvořen jednou nebo více právními jednotkami. Tyto zahrnují jak právnické osoby, které mají vlastní právní subjektivitu nezávisle na fyzických osobách či organizacích, jež je vlastní nebo spravují (např. veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným či akciové společnosti), tak i fyzické osoby provozující hospodářskou činnost samostatně. Sem patří například drobní podnikatelé, provozovatelé obchodů, servisů, právníci nebo řemeslníci pracující na živnostenský list.

1.3.1 Definice malých, středních a velkých podniků

Následující tabulka zachycuje nejpoužívanější klasifikace podniků v Evropské Unii, která vychází z Doporučení Komise 2003/361/ES. Podle něj se podniky v následující rozlišují na základě počtu zaměstnanců, ročního obratu nebo bilanční sumy roční rozvahy:

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR.	≤ 2 mil. EUR.
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR.	≤ 10 mil. EUR.
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR.	≤ 43 mil. EUR.
Velký podnik	≥ 250	> 50 mil. EUR.	> 43 mil. EUR.

Srpová (2020) člení podniky dle statistického úřadu evropské unie a to následovně: Od roku 1997 byla česká statistická klasifikace podniků sjednocena s kvantitativní typologií podnikání zavedenou Eurostatem, tj. statistickým úřadem Evropské unie. Na základě počtu zaměstnanců se podniky v České republice dělí do tří hlavních kategorií:

- **Malé podniky** – s počtem zaměstnanců do 20 osob
- **Střední podniky** – s počtem zaměstnanců do 100 osob
- **Velké podniky** – s počtem 100 a více zaměstnanců

Podniky s méně než 20 zaměstnanci nepodléhají obecné statistické povinnosti, a proto jsou zahrnovány do šetření prostřednictvím výběrových metod.

1.4 Právní forma podnikání – s.r.o.

Za účelem výkonu podnikatelské činnosti je fyzická nebo právnická osoba povinna získat příslušné oprávnění, a to formou živnostenského nebo jiného zákonem stanoveného oprávnění. Základní rozhodnutí, které podnikatel musí učinit, spočívá ve výběru právní formy podnikání – podnikání jako fyzická osoba (např. OSVČ), nebo založení právnické osoby. V případě volby právnické osoby je třeba se dále rozhodnout mezi osobní nebo kapitálovou obchodní společností (např. veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost).

Při výběru právní formy podnikání je třeba zvážit následující aspekty:

- **Způsob a rozsah ručení:** Každá právní forma podnikání je charakteristická specifickými podmínkami ručení podnikatele za závazky vzniklé v rámci podnikání.
- **Struktura řízení:** Je důležité určit, kdo má rozhodovací pravomoci, jaké orgány společnost vyžaduje a jaký je způsob jejich jmenování.
- **Počet zakladatelů:** Různé formy podnikání vyžadují odlišný počet osob při založení, což může ovlivnit volbu struktury podnikatelského subjektu.
- **Požadavky na počáteční kapitál:** Některé právní formy vyžadují minimální výši základního kapitálu, například akciová společnost, jehož získání může být pro podnikatele limitující.
- **Administrativní náročnost:** Zakládání podnikatelského subjektu může být spojeno s různými stupni administrativní obtížnosti, například nutností notářského zápisu, registrací na úřadech, vedením účetnictví apod.
- **Podnikatelské riziko:** Je nezbytné posoudit míru rizika, které podnikatel nese, včetně osobního ručení nebo ztráty investic.
- **Možnost získání finančních prostředků:** Různé právní formy podnikání otevírají odlišné možnosti pro financování – ať už prostřednictvím bankovních úvěrů, investorů, nebo vydáním cenných papírů.
- **Daňová zátěž:** Podnikatel musí zohlednit, jaké daňové povinnosti se vážou na vybranou právní formu – rozdíly mohou být například mezi daní z příjmů fyzických a právnických osob.

- **Zveřejňovací povinnost:** Některé právní formy vyžadují veřejné zveřejňování určitých informací, například účetních závěrek, nebo informací o skutečných majitelích. (Srpová, 2020; Komerční Banka, 2025)

1.4.1 Založení společnosti s ručeným omezením

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) může být založena jedním či více společníky. V případě jediného zakladatele se namísto společenské smlouvy vyhotovuje zakladatelská listina, vždy ve formě notářského zápisu. K založení dochází složením vkladů jednotlivých společníků do základního kapitálu. Právní subjektivita společnosti vzniká až zápisem do obchodního rejstříku, což obvykle trvá několik pracovních dní od podání příslušného návrhu rejstříkovému soudu. Po zápisu do rejstříku je nezbytné provést registraci skutečných majitelů společnosti v příslušné evidenci. Tento elektronický systém slouží ke sledování vlastnické struktury právnických osob. Zápis do evidence může provést buď notář, nebo příslušný soud. Společnost je rovněž povinna zřídit datovou schránku. (Komerční Banka, 2025; Běhounek, 2023)

1.4.2 S.r.o. - Základní kapitál a vklady společníků

Zákonem stanovená minimální výše jednoho vkladu činí 1 Kč. Výše jednotlivých vkladů zpravidla určuje podíl společníka na zisku a počet jeho hlasů na valné hromadě, pokud není ve společenské smlouvě uvedeno jinak. Vklady se zpravidla převádějí na účet určený ke složení základního kapitálu, případně mohou být vloženy v hotovosti, a to do maximální částky 20 000 Kč, například prostřednictvím notáře. Některé bankovní instituce, například Komerční banka, nabízejí speciální účet, který po založení společnosti přechází na běžný podnikatelský účet. (Komerční Banka, 2025; Běhounek, 2023)

S.r.o. – Ručení a orgány společnosti

Společníci ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplacených vkladů. Jednatelé a společnost ručí celým svým majetkem. Jednatel, jako statutární orgán, jedná jménem společnosti navenek. Funkci jednatele může vykonávat i společník, přičemž počet jednatelů není zákonem omezen; způsob jejich jednání je definován v obchodním rejstříku. Valná hromada představuje nejvyšší rozhodovací orgán společnosti a tvoří ji všichni společníci. Svolává ji jednatel a jejím prostřednictvím se rozhoduje o zásadních otázkách, jako jsou změny společenské smlouvy, úpravy základního kapitálu či volba a odvolání členů statutárních a kontrolních orgánů. Dozorčí rada je fakultativní orgán, jehož hlavním úkolem

je vykonávání kontrolní činnosti, zejména dohledu nad hospodařením a činností jednatelů. Jejimi členy nemohou být osoby, které současně vykonávají funkci jednatele či jinak zastupují společnost. (Komerční Banka, 2025; Běhounek, 2023)

2 BUSINESS MODEL

Obchodní model je písemný dokument zpracovaný podnikatelem. Obchodní model představuje strategický plán, který popisuje způsob, jakým podnik generuje zisk na konkrétním trhu. Slouží jako koncepční rámec, jenž pomáhá firmě identifikovat nejefektivnější přístup k podnikání, a současně má funkci prezentační, zejména vůči investorům a potenciálním zaměstnancům. Základní komponentou obchodního modelu je hodnotová nabídka, která definuje nabízené produkty nebo služby a jejich přínos pro zákazníky. Měla by být formulována tak, aby jasně vyjadřovala konkurenční výhodu podniku. Úspěšné firmy disponují obchodními modely, které umožňují uspokojovat zákaznickou poptávku při zachování konkurenceschopnosti a ekonomické efektivity. Vzhledem k dynamickému vývoji trhu bývá model průběžně aktualizován, aby reflektoval aktuální podmínky podnikatelského prostředí. (Srpová, 2020; Kopp, 2025)

2.1.1 Typ business modelu – Maloobchodník

V rámci distribučního řetězce představuje maloobchodník (anglicky *retailer*) klíčovou jednotku, která zajišťuje přímou distribuci výrobků a služeb koncovým spotřebitelům. Funguje jako poslední článek mezi výrobcí či velkoobchodními subjekty a individuálními zákazníky, přičemž jeho primární úlohou je uspokojení jejich osobních či rodinných potřeb prostřednictvím maloobchodního prodeje. Role maloobchodníka v ekonomickém systému je nezastupitelná nejen z hlediska dostupnosti zboží pro konečného uživatele, ale i jako nástroj sběru informací o spotřebitelském chování, preferencích a aktuální poptávce na trhu. (Kopp, 2025; Rancea, 2023)

2.1.2 Typ business modelu – Výrobce

Výrobce je fyzická nebo právnická osoba, která se aktivně podílí na procesu transformace vstupních surovin, materiálů nebo komponentů na finální produkty či služby určené k prodeji, spotřebě nebo dalšímu využití. Tento subjekt disponuje odbornými znalostmi, technickým vybavením a organizačními schopnostmi, které umožňují efektivní realizaci výroby. Z pohledu ekonomického se výrobce označuje jako jednotlivec či organizace, která produkuje zboží buď k přímému prodeji, nebo jako součást širšího dodavatelského řetězce (Oxford Dictionary of Business and Management). Je odpovědný nejen za získávání potřebných vstupních zdrojů, ale i za samotnou výrobu, přičemž využívá vlastní pracovní sílu, technologie, stroje a zařízení. Výrobce může produkovat jak jednorázové zakázkové

výrobky, tak i hromadně vyráběné standardizované produkty. Tyto výrobky následně distribuují prostřednictvím obchodních partnerů, jako jsou distributoři a maloobchodníci, případně je dodávají přímo koncovému zákazníkovi. (Kopp, 2025; Oxford University Press, 2016)

2.2 Lean Canvas

Lean Canvas představuje modifikaci tradičního obchodního modelu, která je navržena tak, aby umožnila konsolidaci podnikatelského plánu se zaměřením na maximalizaci uživatelské hodnoty. Skrze rozklad klasického obchodního plánu na klíčové předpoklady a hodnotové komponenty nabízí Lean Canvas strukturovaný a přehledný způsob vizualizace podnikatelského záměru. Tento koncept vychází z principů tzv. metodiky lean startupu, která klade důraz na efektivní validaci podnikatelských hypotéz, rychlé iterace a minimalizaci ztrát při vývoji produktu či služby. Lean Canvas slouží jako praktický nástroj pro identifikaci rizik a návrh strategických rozhodnutí zejména v rané fázi podnikání. (VanZandt, 2023)

Lean Canvas představuje zjednodušenou, jednostránkovou šablonu pro tvorbu podnikatelského modelu, která slouží k rychlému a strukturovanému zachycení klíčových aspektů podnikatelského záměru. Jedná se o modifikaci původního Business Model Canvasu, jejímž autorem je Ash Maurya, a která byla přizpůsobena potřebám začínajících podnikatelů. Model vychází z principů metodiky Lean Startup, zaměřené na testování nejrizikovějších předpokladů podnikání a efektivní validaci nápadů.

Lean Canvas se skládá z devíti základních komponent:

- identifikace problému,
- definice cílové skupiny zákazníků,
- formulace jedinečné hodnotové nabídky,
- návrh řešení,
- popis distribučních kanálů,
- odhad příjmových toků,
- přehled nákladové struktury,
- stanovení klíčových metrik

- určení tzv. nespravedlivé výhody, tedy konkurenční výhody obtížně napodobitelné jinými subjekty.

Na rozdíl od tradičních, obsáhlých podnikatelských plánů je Lean Canvas koncipován jako flexibilní a přehledný nástroj, který je snadné aktualizovat a umožňuje iterativní přístup ke strategickému rozvoji podnikatelské ideje. Jeho stručnost a zaměření na praktické využití z něj činí ideální pomůcku pro startupy ve fázi ověřování konceptu. (Pereira, 2024; Maurya, 2025)

3 INOVACE

Inovace představují nové nebo zásadně zdokonalené produkty, procesy či jejich kombinace, které se výrazně liší od dosavadních řešení používaných firmou nebo organizací. Tyto změny jsou následně zavedeny buď do provozu, nebo uvedeny na trh s cílem poskytnout uživatelům vyšší hodnotu. Inovace se tak stávají klíčovým nástrojem konkurenceschopnosti, adaptability a růstu podniků napříč odvětvími a regiony. Přestože samotný pojem inovace může být vnímán subjektivně, jeho uplatnění ve firemní praxi umožňuje objektivní hodnocení prostřednictvím společných referenčních bodů, zejména míry novosti a užitečnosti. Právě tyto kritéria usnadňují srovnání inovačních výstupů mezi firmami různých velikostí, struktur i geografického působení, čímž přispívají k efektivnějšímu sběru dat a hodnocení inovační výkonnosti. Inovační aktivity zahrnují široké spektrum činností realizovaných firmami od výzkumu a vývoje, přes investice do nových technologií, až po marketingovou podporu a procesní změny, které vedou ke vzniku inovací. (Technologická agentura České republiky, 2021; OECD, 2018)

Obchodní inovace lze definovat jako nově vyvinutý nebo zásadně upravený výrobek, službu či proces, který se výrazně liší od dřívějších řešení uplatňovaných podnikem. Taková inovace je následně implementována buď prostřednictvím uvedení na trh, nebo prostřednictvím jejího začlenění do interních systémů společnosti. Podstatným znakem obchodní inovace je její přínos z hlediska zvýšení hodnoty pro zákazníka, optimalizace provozní efektivity nebo posílení konkurenčního postavení firmy. Může se jednat například o nový typ produktu, pokročilou metodu distribuce, přepracovanou strategii zákaznického servisu či digitalizovaný obchodní model. (Technologická agentura České republiky, 2021; OECD, 2018)

Dle Druckera a Maciariella (2014) Inovace představují zásadní nástroj podnikání, prostřednictvím kterého dochází k proměně dosud nevyužívaných či neefektivních prvků přírodního a společenského prostředí na zdroje mající konkrétní ekonomickou hodnotu. Až prostřednictvím lidské kreativity, znalostí a podnikatelské iniciativy získávají určité přírodní objekty – jako minerály, rostliny nebo mikroorganismy – status ekonomického zdroje. Dříve například minerální olej nebo bauxit představovaly obtížně využitelné suroviny, které znehodnocovaly půdu. Teprve s rozvojem technologických znalostí se z nich staly klíčové suroviny pro energetický a hutnický průmysl.

Podobně i penicilinová plíseň, která byla původně vnímána jako nežádoucí kontaminant laboratorních vzorků, se na základě objevu její léčebné schopnosti stala přelomovým zdrojem pro farmaceutický průmysl. Tento příklad názorně ukazuje, jak inovativní pohled podnikatele či vědce dokáže proměnit negativně vnímaný jev na nástroj tvorby hodnoty a přínosu pro společnost. V ekonomickém kontextu inovace rovněž umožňuje vznik nehmotných zdrojů, jako je kupní síla. Ta nevzniká automaticky, ale je výsledkem podnikatelských aktivit, které prostřednictvím inovací produktů, služeb či obchodních modelů stimulují poptávku a mění spotřební chování. Inovace tedy nejen využívá stávající zdroje, ale aktivně je vytváří.

4 KONKURENCE

Z pohledu ekonomické teorie lze konkurenci chápat na dvou základních úrovních – makroekonomické a mikroekonomické. Obě disciplíny k tomuto jevu přistupují specifickým způsobem, přičemž zásadními pojmy zůstávají dokonalá a nedokonalá konkurence, které tvoří východisko pro další analýzu. V rámci těchto konceptů však vznikají i další teoretická východiska, jež mohou být cenná pro formování firemních strategií. Jedním z klíčových prvků konkurence je inovace. Inovující podnik působí jako hybatel technologického rozvoje tzn. vytváří, zavádí a rozšiřuje nové postupy, které přinášejí konkurenční výhodu. Takový podnik dočasně získává zisk z inovací, dokud jeho řešení nejsou převzata konkurencí. Inovátoři představují dynamické prvky kapitalistického systému. Další významný aspekt konkurence spočívá ve fúzích a akvizicích, kdy podniky usilují o vytvoření silnějších struktur schopných dalšího růstu. Někteří ekonomové, zastávají názor, že slučování podniků je motivováno snahou získat větší inovační kapacitu a posílit ziskový potenciál. Intenzivní konkurenční boj může probíhat i na trzích s vysokou mírou koncentrace. (Zich, 2008; Twin, 2025)

4.1 Dokonalá konkurence

V ekonomické teorii představuje dokonalá konkurence (označovaná také jako čistá konkurence) ideální stav trhu, v němž působí velké množství nezávislých výrobců a spotřebitelů. Tento model, byť vzácně realizovatelný v praxi, slouží jako analytický rámec pro pochopení dynamiky mezi nabídkou, poptávkou a cenovou rovnováhou. Dokonale konkurenční trh je charakteristický tím, že zde žádný producent nemá výhodu nad ostatními. Všechny firmy nabízejí homogenní produkt, tedy produkt zcela zaměnitelný, a akceptují tržní cenu, kterou nemohou samostatně ovlivnit. Cena vzniká výlučně na základě vztahu nabídky a poptávky. Zisky firem jsou minimalizovány na úroveň nutnou k jejich přežití – jakákoli nadměrná rentabilita přitahuje nové subjekty, které svým vstupem tlak na zisk snižují. Dalšími znaky tohoto trhu jsou dokonalá informovanost spotřebitelů a výrobců o cenách i produktech, volný vstup a výstup firem bez bariér či nákladů, a plná mobilita výrobních faktorů, jako jsou kapitál a pracovní síla. Tento model slouží jako výchozí bod pro analýzu reálných tržních struktur a je užitečný při formulaci strategií, kdy firmy čelí různým stupňům konkurence. (Hayes, 2025; Twin, 2025)

4.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je pojem z oblasti ekonomie, který označuje situaci, kdy kupující či prodávající disponují určitou mírou tržní moci. Tato moc jim umožňuje zasahovat do tvorby cen a ovlivňovat množství produkovaného nebo spotřebovávaného zboží. V takovémto tržním uspořádání firmy nevstupují do konkurenčního boje za rovnocenných podmínek, což často vede ke zvýšeným cenám, omezené produkci a neefektivnímu rozdělování ekonomických zdrojů. Tento typ konkurence se projevuje v různých formách, mezi které řadíme monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. Monopol vzniká tehdy, když jediná firma ovládá nabídku určitého zboží či služby, a na trhu neexistuje žádná vhodná náhrada. V důsledku toho má monopolní subjekt možnost nastavit cenu výše, než by tomu bylo na trhu s dokonalou konkurencí. Oligopol charakterizuje prostředí, kde malý počet firem dominuje trhu a svými rozhodnutími dokáže ovlivňovat cenotvorbu i objem výroby. Monopolistická konkurence je zase typická tím, že na trhu působí mnoho firem, které nabízejí sice podobné, avšak různě diferencované produkty, což jim zajišťuje určitou úroveň tržní moci. Za zmínku stojí i fakt, že nedokonalá konkurence nemusí být vždy negativní. V určitých případech může mít pozitivní dopady – například když firmy investují do inovací či se snaží odlišit své výrobky a služby, což přispívá k větší rozmanitosti a kvalitě nabídky pro spotřebitele. Na druhé straně však nadměrná tržní síla jednotlivých firem může mít za následek omezení produkce, růst cen a neefektivní využití dostupných zdrojů, což může negativně ovlivnit ekonomický vývoj a konkurenceschopnost trhu. (Mladenka, 2025; Ekonomický slovník, 2025)

4.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze chápat jako specifickou vlastnost podniku, jednotlivce nebo celé ekonomiky, která jim zajišťuje lepší postavení vůči konkurenci na trhu. Jedná se o jakýkoli faktor, díky němuž subjekt dokáže efektivněji uspokojovat potřeby zákazníků a dosahovat vyšší výkonnosti oproti ostatním.

Mezi běžné **atributy** přispívající ke vzniku konkurenční výhody patří:

- výhodný přístup k přírodním zdrojům (např. kvalitní suroviny, levná energie),
- technická vybavenost a přístup k inovacím,
- strategická geografická poloha,
- kvalifikovaná pracovní síla,

- silná značka a reputace,
- vysoké bariéry vstupu pro nové konkurenty.

Například státy s vysokým počtem slunečných dní mohou mít konkurenční výhodu při výrobě solární energie, zatímco firma s patentově chráněnou technologií dokáže na trhu lépe obstát díky obtížné napodobitelnosti svého produktu. Atributy konkurenční výhody však nemusejí být trvalé. S vývojem technologií, změnami trhu nebo příchodem inovací se mohou stát méně relevantními. Firmy se proto soustředí nejen na posilování stávajících výhod, ale také na hledání nových příležitostí, jak zvýšit svou atraktivitu a hodnotu pro zákazníky. Udržitelnost konkurenční výhody je klíčová – čím obtížněji ji konkurenti dokáží napodobit, tím delší dobu ji lze na trhu uplatňovat. Silné stránky firmy, jako jsou unikátní know-how, výjimečný servis či inovativní produktová nabídka, mohou vést k vyšším maržím, stabilním tržním podílům a lepšímu postavení vůči konkurenci. (Economypedia, 2025; Twin, 2025)

Existují tyto konkurenční výhody: k tabulce předchozí dvě citace a portera

Typ	Popis
Vedení nákladů	Firmy snižují náklady, aby mohly nabídnout levnější produkty či služby. Typickým příkladem jsou nízkonákladové letecké společnosti.
Diferenciace produktu	V tomto případě firma konkuruje kvalitou a vyšší cenou. Příkladem je Apple, který si vybudoval image značky nabízející špičkový výkon a moderní design.
Segmentace trhu	Tato strategie je typická pro menší podniky, které kvůli omezeným zdrojům cílí své aktivity na konkrétní tržní segment, místo aby oslovovaly širokou veřejnost.

4.4 SWOT Analýza

SWOT analýza představuje účinnou techniku pro komplexní posouzení výkonnosti, konkurenční pozice, rizik i potenciálu podniků nebo jejich jednotlivých částí, jako jsou

produktové řady, divize či odvětví. Díky využití interních a externích dat umožňuje tato metoda identifikovat strategické směry s vyšší pravděpodobností úspěchu a současně upozornit na oblasti, které mohou firmu brzdit v jejím rozvoji. Analýzu může kromě samotné firmy využít i investor, konkurent nebo nezávislý odborník k posouzení silných a slabých stránek daného subjektu.

Každá SWOT analýza je strukturována do čtyř základních dimenzí:

- **Silné stránky (Strengths)** zahrnují klíčové přednosti organizace, které jí dávají konkurenční výhodu, jako je silná značka, loajální zákaznická báze, stabilní finanční pozice nebo unikátní technologie. Například finanční instituce může disponovat obchodní strategií s výrazně nadprůměrnými výsledky, které následně využije k oslovení nových investorů.
- **Slabé stránky (Weaknesses)** představují interní omezení, jež mohou bránit dosažení optimální výkonnosti. Patří sem například nízká kvalita značky, vysoký fluktuace zaměstnanců, neefektivní dodavatelský řetězec nebo nedostatečné finanční zdroje.
- **Příležitosti (Opportunities)** jsou externí faktory, které lze využít k posílení postavení na trhu. Například otevření zahraničních trhů prostřednictvím snížených celních bariér může podniku umožnit rozšíření exportu, což se pozitivně odrazí na objemu prodeje i tržním podílu.
- **Hrozby (Threats)** označují negativní vnější vlivy, které mohou firmě způsobit škody nebo ohrozit její stabilitu. Může jít například o klimatické výkyvy ovlivňující zemědělskou výrobu, rostoucí náklady na vstupy, intenzivní konkurenci nebo nedostatek kvalifikované pracovní síly. (Kenton, 2025)

4.5 Porterova analýza pěti sil

Model pěti sil Michaela E. Portera představuje efektivní metodu pro hodnocení atraktivity a konkurenční dynamiky konkrétního trhu či odvětví. Tuto koncepci vyvinul profesor Harvard Business School jako součást své knihy *Competitive Strategy* (1980) a článek publikovaný již v roce 1979 v časopise *Harvard Business Review*. Jeho cílem je poskytnout firmám rámec pro formulaci strategií, které jim umožní udržet si dlouhodobou ziskovost v konkurenčně náročném prostředí.

Porter identifikoval pět klíčových externích faktorů, které společně formují konkurenční sílu v odvětví:

- **Konkurence mezi existujícími hráči** – Intenzita soutěže mezi stávajícími firmami ovlivňuje míru ziskovosti. Vysoká konkurence tlačí ceny dolů a nutí společnosti ke zvyšování efektivity.
- **Hrozba vstupu nových subjektů** – Potenciál příchodu nových konkurentů snižuje tržní sílu stávajících firem. Čím snadnější je vstup do odvětví (např. nízké bariéry vstupu), tím větší je riziko oslabení postavení zavedených firem.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – Pokud je na trhu malý počet dodavatelů nebo poskytují unikátní produkty, mohou diktovat ceny a podmínky, což může negativně ovlivnit náklady firem v odvětví.
- **Vyjednávací síla zákazníků** – Spotřebitelé s vysokou vyjednávací schopností mohou ovlivnit ceny, kvalitu i podmínky produktů a služeb. To oslabuje vliv jednotlivých firem na trhu.
- **Hrozba substitučních produktů** – Existence náhradních výrobků nebo služeb zvyšuje tlak na inovace a cenovou konkurenci. Pokud zákazníci snadno najdou alternativu, může to výrazně snížit ziskovost daného podnikání.

Tento analytický rámec nachází uplatnění napříč různými odvětvími a umožňuje pochopit, proč některé segmenty ekonomiky dosahují stabilně vyšších zisků než jiné. Při správné aplikaci pomáhá firmám navrhnout strategii, která posiluje jejich konkurenční postavení a minimalizuje vliv vnějších hrozeb. (Hall, 2024)

5 DEFINICE NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

Abych mohl později hodnotit ziskovost navrhovaného podnikání, bylo nutné nejprve vyjasnit základní pojmy spojené s ekonomickým fungováním firmy. V této části práce se proto věnuji různým přístupům k definici nákladů a výnosů. Tyto poznatky tvoří nezbytný podklad pro výpočty v následujících kapitolách.

5.1 Náklady

Náklady představují klíčový ekonomický pojem, který se v rámci podnikové praxe i teorie vykládá z několika různých hledisek. Každé z těchto pojetí má své specifické využití v oblasti účetnictví, řízení podniku i daňové legislativy.

- Finanční pojetí nákladů

Ve finančním účetnictví jsou náklady definovány jako snížení ekonomického prospěchu, které vzniká buď úbytkem aktiv, nebo přírůstkem závazků. Tento pokles vede ke snížení vlastního kapitálu podniku, přičemž náklady jsou evidovány jako spotřeba externích vstupů. Finanční účetnictví pracuje s tzv. explicitními náklady, které jsou podloženy reálným výdajem peněz a jsou zaznamenány v účetních výkazech. Typickými příklady jsou odpisy, úroky, kurzové ztráty či náklady na pořízení materiálu.

- Hodnotové pojetí nákladů

Hodnotové pojetí je charakteristické pro manažerské účetnictví, které se zaměřuje na poskytování informací pro řízení a kontrolu podnikových procesů. V tomto pojetí jsou spotřebovávané vstupy oceňovány současnou reálnou hodnotou, což umožňuje přesnější sledování efektivity hospodaření. Zahrnuje také kalkulační náklady, které nejsou součástí finančního účetnictví, ale slouží k internímu rozhodování. Manažerské účetnictví tak poskytuje širší pohled na náklady, včetně mimořádných položek, jako jsou pokuty, škody či manka.

- Ekonomické pojetí nákladů

Z ekonomického hlediska jsou náklady chápány jako hodnota obětovaných prostředků, které mohly být využity jiným, efektivnějším způsobem. Do této kategorie spadají tzv. oportunitní náklady, tedy ušlý zisk z nevyužité alternativy. Ekonomické pojetí nákladů je důležité zejména při strategickém rozhodování, kde se zvažuje nejen skutečná spotřeba, ale i

potenciální přínosy jiných možností využití zdrojů (TD-ABC, 2025; Kubátová, 2021; Altaxo, 2025)

5.1.1 Daňově uznatelné a neuznatelné náklady

Z pohledu daňové legislativy je důležité rozlišovat mezi náklady, které jsou daňově uznatelné, a těmi, které tuto podmínku nesplňují.

- **Daňově uznatelné náklady**

Daňově uznatelné náklady jsou takové, které slouží k dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Zákon o daních z příjmů (ZDP) uvádí rozsáhlý výčet těchto nákladů, mezi které patří například:

- Odpisy hmotného majetku
- Zůstatková cena majetku při jeho vyřazení
- Pojistné hrazené zaměstnavatelem (např. sociální a zdravotní pojištění)
- Výdaje na pracovní cesty
- Daň z nemovitých věcí, pokud byla uhrazena
- Škody vzniklé v důsledku živelních pohrom

Tyto náklady musí být řádně doloženy a musí mít přímou souvislost s podnikatelskou činností.

- **Daňově neuznatelné náklady**

Naopak daňově neuznatelné náklady jsou ty, které neslouží k dosažení zdanitelných příjmů. Typickými příklady jsou:

- Náklady na reprezentaci (např. pohoštění, občerstvení, firemní večírky)
- Sociální náklady nad rámec zákonných povinností (např. příspěvky na sportovní aktivity zaměstnanců)
- Dary, pokud nejsou poskytnuty v rámci reklamní činnosti

Tyto náklady sice mohou být účelné z hlediska firemní kultury či motivace zaměstnanců, ale z pohledu daňového zákona nejsou uznány jako výdaj snižující daňový základ (TD-ABC, 2025; Kubátová, 2021; Altaxo, 2025)

5.2 Výnosy

Výnosy představují klíčový ekonomický ukazatel, který vyjadřuje peněžní hodnotu výkonů podniku za určité období. Z ekonomického hlediska se jedná o částky, které podnik získal ze svých činností bez ohledu na to, zda byly v daném období skutečně inkasovány. Typickým příkladem výnosu jsou tržby, tedy příjmy z prodeje výrobků, služeb nebo zboží. Nicméně výnosy zahrnují i další složky transformačního procesu, jako je například dokončení výrobku, jehož hodnota odpovídá výrobním nákladům – i tato fáze se považuje za prvotní výnos.

Z účetního hlediska jsou výnosy definovány jako taková zvýšení aktiv nebo snížení závazků, která vedou ke zvýšení vlastního kapitálu, aniž by šlo o transakce s vlastníky (např. navýšení základního kapitálu). Výnosy tedy představují peněžní ekvivalent za realizované a odběratelem uznané výkony účetní jednotky. Důležitým kritériem pro klasifikaci výnosů je jejich účelový vztah k výkonům, které byly buď realizovány, nebo vyprodukovány.

Výnosy se dále člení na:

- **Provozní výnosy** – vznikají z běžné podnikatelské činnosti, například z prodeje výrobků a služeb.
- **Finanční výnosy** – zahrnují příjmy z finančních operací, jako jsou úroky, dividendy, kurzové zisky či tržby z prodeje cenných papírů.
- **Mimořádné výnosy** – vznikají z neobvyklých událostí, například náhrady od pojišťovny nebo přebytky z inventarizace. (TD-ABC, 2025; Altaxo, 2025)

5.3 Závěr k teoretické části

Teoretická část práce zahrnovala soubor klíčových témat spojených s podnikáním. Postupně byly rozpracovány definice podnikání z hlediska odborné literatury, jeho historické vývojové fáze i způsob, jakým se na podnikatelské chování nahlíží z pohledu ekonomických, psychologických a socioekonomických přístupů. Samostatnou pozornost jsem věnoval výkladu pojmu podnikatel, jak v obecném smyslu, tak podle platné legislativy, včetně citací z Nového občanského zákoníku.

Následovaly kapitoly zaměřené na vymezení pojmu podnik, jeho právní, ekonomické a organizační charakteristiky. V rámci nich byly shrnuty rozdíly mezi různými typy podnikatelských subjektů, stejně jako klasifikace podniků podle velikosti, struktury či podle doporučení evropských statistických metodik. S tím úzce souviselo i rozdělení právních forem podnikání, kde byla podrobně popsána společnost s ručením omezeným včetně podmínek jejího založení, struktury orgánů, základního kapitálu a způsobu řízení.

Teoretická část dále rozebrala pojem obchodního modelu a jeho význam pro nastavení podnikové strategie. Podrobně byl popsán Lean Canvas a to jako zjednodušený nástroj vizualizace podnikatelského záměru. V modelu byly popsány jednotlivé komponenty včetně hodnotové nabídky, distribučních kanálů, nákladové struktury i konkurenční výhody.

Pozornost byla věnována inovacím, jejich charakteristice a způsobům, jakými ovlivňují konkurenceschopnost. Teoretické vymezení zahrnovalo různé formy inovací od technických přes obchodní po procesní a také příklady toho, jak se inovace v podnikatelské praxi proměňují v konkrétní ekonomickou hodnotu.

Na inovace navazovala kapitola o konkurenci, kde byl shrnut rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí, popsány formy jako monopol, oligopol a monopolistická konkurence, včetně dopadů tržní síly na ceny, produkci či inovace. Teoreticky byly zpracovány také konkurenční výhody, zejména z pohledu diferenciací, cenového vedení a segmentace trhu. Vymezení těchto pojmů bylo doplněno o relevantní modely, včetně Porterovy analýzy pěti sil, která popisuje dynamiku konkurenčního prostředí na základě vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků, hrozby substituce či bariér vstupu do odvětví.

Závěrem teoretické části jsem zpracoval definice nákladů a výnosů. Byla zde uvedena kategorizace nákladů dle uznatelnosti pro daňové účely. Na straně výnosů jsem se věnoval jejich členění na provozní, finanční a mimořádné výnosy.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Kamenictví Trčka s.r.o. je rodinná firma působící ve Zlíně, která se od roku 2009 specializuje na kamenické práce, zejména výrobu náhrobků, urnových pomníků a tesání písma do kamene. Díky dlouholetým zkušenostem a individuálnímu přístupu k zákazníkům si firma vybudovala silné postavení na regionálním trhu.

Společnost byla založena s cílem nabídnout kvalitní kamenické služby s důrazem na řemeslnou preciznost a citlivý přístup k zákazníkům. Od svého vzniku se firma postupně rozšířila o nové technologie, například o gravírování portrétů a výrobu fotokeramiky. Ovšem výroba fotokeramiky probíhá pod záštitou jiné s.r.o. společnosti, jedná se o Fotokeramika Trčka s.r.o.

Kamenictví Trčka nabízí širokou škálu produktů a služeb, a to konkrétně:

- výroba jednohrobů, dvojhrobů a urnových pomníků
- sekání písma do kamene včetně zlacení, stříbření a barvení
- gravírování motivů a portrétů na pomníky a sklo
- opravy starších pomníků a nápisů
- výroba a dodání doplňků jako jsou vázy, lampy, kříže či žulové knihy

6.1 Mé působení ve firmě

V Kamenictví Trčka s.r.o. jsem začal pracovat od února roku 2022. Ve firmě jsem začínal pouze jako víkendový brigádník, který pomáhal s dokončovacími pracemi na stavbách. Vzhledem k oboustranné spokojenosti jsem ve firmě začal pracovat i ve všední dny a dostal jsem možnost učit se samotné řemeslo. Nejprve jsem se naučil základy stavby urnových hrobů a následně dvojhrobů. Poté jsem začal rýsovat písmo tuhou a diamantovou tužkou. Poslední věc kterou jsem se naučil bylo samotné tesání písma. Během mého působení ve firmě jsem měl možnost účastnit se procesu sjednávání zakázek s koncovými zákazníky i s ostatními řemeslníky. Taktéž jsem měl možnost vidět jakým způsobem probíhá dodávání materiálu. Momentálně ve firmě pracuji na zdokonalování nové metody tvorby písma.

7 ANALÝZA KONKURENCE

Tato kapitola se věnuje analýze konkurenčního prostředí v oblasti řemeslného zpracování kamene. Na základě identifikace relevantních konkurentů a srovnání nabízených služeb bude posouzena aktuální tržní situace. Součástí kapitoly je SWOT analýza, která shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a dále Porterova analýza pěti sil, jež pomáhá objasnit dynamiku konkurenčních vztahů, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů i bariéry vstupu na trh.

7.1 Identifikace konkurentů

V rámci podnikatelského prostředí hraje analýza konkurence klíčovou roli při pochopení tržního postavení firmy. Kamenictví Trčka s.r.o., je etablovaný poskytovatel kamenických služeb ve Zlíně. Přes jednoduché vyhledání v Google můžeme zjistit, že ve městě Zlín provozují kamenické služby také firmy TM Kamenictví Zlín s.r.o., pobočka Kamenictví Hodonín s.r.o. s názvem Kamenictví Zlín a dále živnostníci - Libor Liška, Jiří Bajza Miroslav Krajča a Radek Kocián.

Nicméně je nutné zmínit, že z vyjmenovaných firem pouze Kamenictví Trčka s.r.o. a TM Kamenictví Zlín s.r.o. nabízí širokou škálu kamenických služeb. Ostatní konkurenti, konkrétně tedy živnostníci, se zabývají pouze stavbou pomníků. Další služby jednotlivci outsourcují. Například, pokud si zákazník objedná službu tesání písma u živnostníka ve Zlíně, nastává to, že živnostník předává tuto zakázku buďto do Kamenictví Trčka s.r.o., nebo do TM Kamenictví Zlín s.r.o. Na základě těchto informací lze říct, že jediným skutečným konkurentem v rámci města Zlína je firmě Kamenictví Trčka s.r.o. firma TM Kamenictví Zlín s.r.o.

Co se týká Zlínského kraje, největším konkurentem je jednoznačně Kamenosochařství Novák s.r.o. v Tupesech a to primárně kvůli tomu, že kromě poskytování kamenických služeb působí i v dodavatelské činnosti. Kamenosochařství Novák s.r.o. realizuje zakázkovou výrobu pomníkových dílů pro většinu kamenických firem/živnostníků ve Zlínském kraji. Konkrétně i Kamenictví Trčka s.r.o. je odběratelem této firmy. (Google.com)

7.2 Porovnání služeb

V předchozí kapitole byly uvedeni hlavní konkurenti, konkrétně tedy Kamenosochařství Novák s.r.o. a TM Kamenictví Zlín s.r.o. Následující tabulka přehledně rozbíjí rozdíly v nabídce služeb jednotlivých subjektů, což pomůže lépe identifikovat přednosti a nedostatky jednotlivých firem.

Tabulka 1 - Porovnání služeb Kamenictví Trčka s.r.o. s konkurencí (vlastní zpracování; Kamenictví Trčka Zlín s.r.o., 2025; TM Kamenictví Zlín s.r.o., 2025; Kamenosochařství Novák s.r.o., 2025)

Kritérium	Kamenictví Trčka	TM Kamenictví	Kamenictví Novák
Stavby pomníků	ANO	ANO	ANO
Výroba pomníků	NE	NE	ANO
Gravírování	ANO	ANO	ANO
Výroba žulových urn	ANO	ANO	ANO
Tesání písma	ANO	ANO	ANO
Fotokeramika	ANO	NE	ANO
Grafické vizualizace	ANO	NE	ANO
Sochařské služby	NE	NE	ANO

Z informací v tabulce vyplývá, že největší sílu na trhu ve Zlínském kraji má Kamenosochařství Novák s.r.o., jelikož kromě výroby fotokeramiky poskytuje veškeré možné služby spojené s kamenictvím. Jejich největší výhodou je však přímá výroba pomníků a jeho částí, neboť díky této přednosti jsou schopni reagovat na poptávku zákazníků téměř okamžitě. Další výhodou, která je spojená s přímou výrobou, je vyšší cenová pružnost finálního produktu. Ovšem tohle platí pouze v okolí obce Tupesy, tahle konkurenční výhoda však zaniká už například ve městě Zlín, vzhledem k nákladům na dopravu a prostoji cestujících montážních dělníků. Zároveň jako jediní v kraji provádí činnost kamenného sochařství, nicméně je nutné podotknout, že v tomto sektoru je jen velmi malá poptávka z důvodu vysoké ceny této služby. Pokud se zaměříme přímo na město Zlín, tak tržní

výhodou disponuje Kamenictví Trčka s.r.o. a to hlavně díky tvorbě grafických vizualizací v programu Blender, které zákazníkovi nastíní finální podobu poptávaného výrobku. Další výhodou je přímá výroba fotokeramiky, která slouží jako doplněk pro primární kamenické služby, čímž umožňuje vyšší cenovou pružnost tohoto finálního výrobku a zároveň je zdrojem vedlejšího příjmu na B2B trhu. Ačkoliv tento fakt není v tabulce zmíněn, tak největší výhoda firmy TM Kamenictví Zlín s.r.o. spočívá v přímém kontaktu s čínskými dodavateli žuly, což umožňuje možnost většího výběru z palety žulových vzorů pro zákazníka. (Kamenictví Trčka Zlín s.r.o., 2025; TM Kamenictví Zlín s.r.o., 2025; Kamenosochařství Novák s.r.o., 2025)

7.3 Porterova analýza pěti sil

V rámci této kapitoly proběhne Porterova analýza pěti sil. Část informací, které figurují v této analýze byly již definovány v předchozí kapitole. Nejdříve budou analyzovány hrozby nových vstupů, dále síla dodavatelů, síla zákazníků a hrozba substitutů.

7.3.1 Hrozby nových vstupů

Největší bariérou vstupu je vysoká koncentrace konkurence ve městě Zlín. Například dle Google vyhledávání se ve městě Praha nachází 15 kamenických společností/živnostníků. Město Zlín má rozlohu 102,8 Km² a nachází se zde 7 kamenických firem/živnostníků. Praha má 4.82x větší rozlohu, ale pouze 2.14x více kameníků. Další bariérou vstupu jsou vysoké náklady na spuštění podnikání. Je potřeba počítat s pořízením nákladního auta, elektrických vrtaček, sbíječek, zednického nářadí a s náklady spojenými s žulovým materiálem. Velmi podstatnou bariérou vstupu je i absence kamenických škol v České republice. Nachází se zde pouze jedna a to ve městě Hořice v Podkrkonoší. Potencionální nový řemeslník by buďto musel absolvovat tuto školu, nebo pracovat u zkušeného kameníka, kde nemusí dojít k předání know-how.

Na základě mého působení v oboru ve Zlíně můžu říct, že všichni živnostníci na tomto území mají přes 50 let a plánují jít brzy do důchodu. Nikdo z nich nemá potomka, který má v plánu řemeslo převzít, brzy tedy dojde k eliminování první bariéry pro vstup na tento trh. Ale i přes odstranění jedné bariéry bych celkovou hrozbu vstupu nové konkurence dal na nízkou – střední úroveň.

7.3.2 Síla dodavatelů

V rámci dodavatelů musíme rozlišovat dodavatele žulového materiálu a dodavatele elektrického nářadí, které je nezbytné pro poskytování kamenických služeb. Dodavatel žulového materiálu se nachází na území Zlínského kraje pouze jeden a to výše zmiňovaná společnost Kamenosochařství Novák s.r.o. Jelikož je tato firma jediným dodavatelem žuly, má velmi vysokou vyjednávací sílu. Kamenictví Trčka s.r.o. je zcela závislá na tomto dodavateli a jakákoliv změna v ceně, nebo kvalitě, by měla přímý dopad na firmu. Tato závislost ovlivňuje schopnost firmy plnit zakázky. Pokud by v Kamenosochařství Novák s.r.o. došlo například k technickým problémům, nebo výpadkům dodávek nezpracované žuly, nebylo by možné u nich odebírat materiál potřebný pro stavbu hrobů. Na tuhle situaci existují dvě řešení. Jako první řešení se nabízí dovoz materiálu z jiných společností v České republice, ale v tomhle případě by došlo k vyšším nákladům na dovoz materiálu a delší dodací lhůty. Druhým řešením je investovat do potřebných CNC strojů na zpracování hrubé žuly. Tyhle stroje by se musely financovat z cizích zdrojů a došlo by k velké míře zadlužení. Kromě toho by se musely sjednat dodávky hrubého materiálu s těžebními firmami v zemích, kde se požadovaná žula vyskytuje, například Itálie – mramor Carrara.

Dodavatelé elektrického nářadí mají velmi malou vyjednávací sílu, protože se na trhu nachází mnoho firem, které tyto produkty poskytují. Můžeme si vybírat z firem jako jsou například Makita, DeWALT, Bosch, Parkside, Hikoki, Milwaukee a Metabo. (Google.com)

7.3.3 Síla zákazníků

V kapitole 7.1 byly identifikováni všichni živnostníci a firmy, které působí v oboru kamenictví. Vzhledem k tomu, že se na území Zlínského kraje vyskytuje vysoký počet řemeslníků, existuje pro zákazníka mnoho variant. Díky internetu se zákazník může informovat o šíři poskytovaných služeb, cenách, kvalitě a recenzích jednotlivých kameníků. Cenovou citlivost zákazníků bych z mého působení v oboru rozdělil na dva typy. První typ zákazníků, kteří objednávají urnové pomníky, krycí desky či opravy jsou velmi silně orientovaní na cenu. Druhý typ – objednávky nových jedno a dvojhrobů se orientuje spíše na prémiové materiály a kvalitu. Z tohoto důvodu například živnostník, který není plátcem DPH a specializuje se na urnové hroby a opravy, bude mít u zákazníka prvního typu mnohem lepší pozici. Loajalita zákazníků je v tomhle oboru velmi omezená, jedná se většinou o jednorázové služby a pokud byli zákazníci spokojeni s primární službou, zadají si u stejného poskytovatele i doplňkovou službu. Například zhotovení hrobu a pozdější zhotovení písma

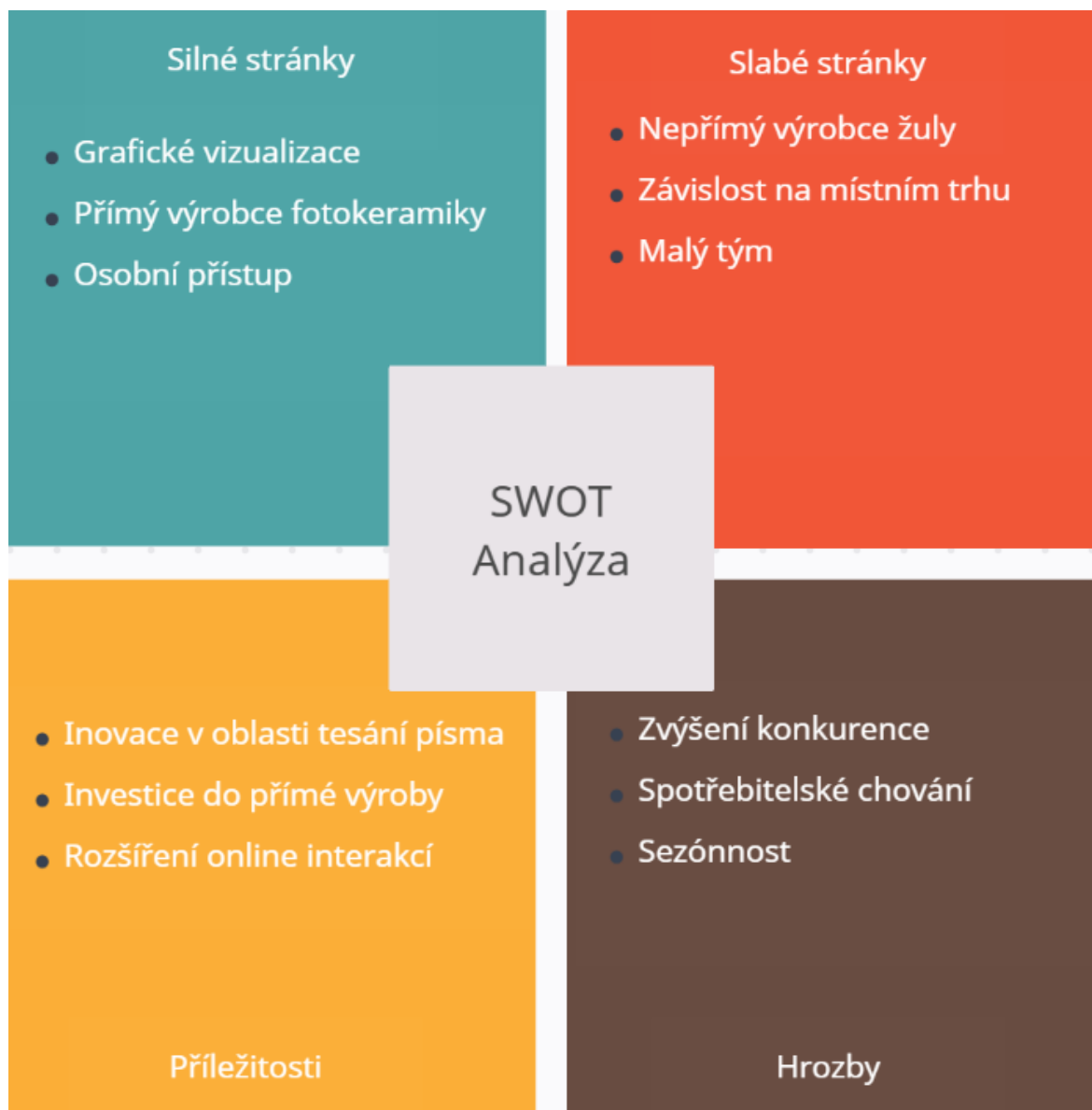
do kamene na jejich hrob, nebo uložení urn. V tomto ohledu musí být ale firma schopna reagovat na tento požadavek doplňkové služby. Pokud by firma například písmo do kamene neposkytovala, zákazník ihned přejde ke konkurenci. Z výše uvedených důvodů bych vyjednávací sílu zákazníků postavil na úroveň střední – vysoká.

7.3.4 Hrozba substitutů

Momentálně by se dalo říct, že hrozba substitutů v kamenickém oboru je téměř nulová. Běžně ale dochází k substituci kamenického produktu za jiný kamenický produkt, například když zákazník nemá finance na dvojhrob, rozhodne se pro stavbu urnového hrobu a pokud nemá finance na urnový hrob, nechá si vytvořit žulovou desku na kolumbárium. Co se týká doplňkových služeb a produktů, zákazník má možnost si vybrat místo tesaného písma například kovové navrtávané písmo, ovšem instalaci tohoto písma provádí taktéž kameník. V budoucnu by mohlo dojít k digitalizaci kamenických služeb, která je i s příkladem popsána v kapitole 7.4.4. Vzhledem k těmto faktům bych hrozbu substitutů dal na velmi nízkou úroveň.

7.4 SWOT Analýza firmy Kamenictví Trčka s.r.o.

Na základě informací z tabulky v kapitole 7.2 je vytvořena SWOT analýza podniku v kontextu konkurence zmíněných firem. Tato analýza slouží k identifikaci a definici vnitřních silných a slabých stránek společnosti, stejně jako k odhalení vnějších příležitostí a hrozeb, které mohou mít vliv na její budoucí rozvoj. Zároveň analýza nastíní, kterou příležitost by firma mohla využít k získání tržní výhody v rámci Zlínského kraje.



Obrázek 1 - SWOT analýza Kamenictví Trčka s.r.o. (vlastní zpracování)

7.4.1 Silné stránky

Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, hlavní předností firmy Kamenictví Trčka s.r.o. jsou grafické vizualizace v programu Blender a přímá výroba doplňků, konkrétně tedy keramických fotek. Vzhledem k tomu, že kamenictví Trčka poskytuje v rámci města Zlín jako jediná firma grafické vizualizace, získává velkou konkurenční výhodu. Zákazník mnohdy nemá úplnou představu o tom, jak bude finální produkt vypadat. Pomocí grafických vizualizací dostane zákazník tři věrohodné návrhy, které si před zhotovením může sám modifikovat. Většina zákazníků má zájem i o fotokeramický doplněk. Firma zákazníkovi může tento poskytnout za zvýhodněnou cenu, nebo ho nabídnout zdarma k primárnímu produktu. Tohle slouží jako nástroj k přesvědčení klienta, pokud se rozhoduje mezi

objednávkou kamenických služeb u této firmy nebo konkurenční. Díky těmto skutečnostem má firma výhodu i v rámci osobního přístupu, neboť veškeré služby a doplňky jsou zhotovovány zákazníkovi na míru.

7.4.2 Slabé stránky

Největší slabou stránkou kamenictví Trčka je to, že firma není přímým výrobcem žuly. Z tohoto důvodu si firma nemůže dovolit snižovat cenu svých výrobků a služeb, čímž by získala největší konkurenční výhodu v rámci města Zlína a byla by schopna více konkurovat výše zmiňované firmě Kamenosochařství Novák s.r.o. Vzhledem k tomu, že firma působí primárně v oblasti služeb, je nucena působit v rámci Zlínského kraje, neboť pokud by se pokusila o expanzi služeb do jiných krajů, výrazně by rostly náklady na dopravu, což by způsobilo nerentabilitu činnosti. Jediným východiskem by bylo zvednout cenu služby, což by ovšem trh na daném místě nepřijal vzhledem k levnějším alternativám – místní kamenické firmy/živnostníci. Poslední výraznou slabou stránkou je malý počet zaměstnanců. Kamenictví Trčka s.r.o. se klasifikuje jako mikro podnik, což způsobuje, že firma není schopna přijmout větší počet zakázek a tím pádem není schopna generovat vyšší zisky, které by se daly použít například na pořízení strojů v rámci přímé výroby žuly.

7.4.3 Příležitosti

Největší příležitostí této společnosti je inovovat službu tesání písma. Jak již bylo zmíněno, ve městě Zlín se touto službou zabývají pouze dvě firmy. Vzhledem k časové náročnosti této zmiňované služby, nejsou tyto firmy schopny pokrýt větší množství zakázek. Další velikou příležitostí pro firmu je se stát přímým výrobcem, ovšem tento krok by zahrnoval přímé kontakty s italskými dodavateli hrubého materiálu a především vysokou míru investic na pořízení potřebných strojů. V době digitalizace by mohla firma také investovat do tvorby online modeláže produktů, kde by si zákazník mohl z předdefinovaných tvarů a palety materiálů vytvořit finální produkt podle vlastní kreativity.

7.4.4 Hrozby

Nejzásadnější hrozbou pro firmu je příchod nové konkurence do města Zlín. Jak již bylo zmíněno v kapitole 7.1 ve městě Zlín se již nachází divize velké kamenické firmy, která provozuje i dodavatelskou činnost (Kamenictví Hodonín s.r.o. – Kamenictví Zlín). Ovšem tato divize se zabývá pouze stavbou pomníků a nedošlo zde k přenosu technologií na přímou výrobu. Každopádně pokud by nastala situace, ve které by se firma Kamenosochařství

Novák s.r.o. rozhodla založit divizi ve městě Zlín a došlo by i k přenosu technologií, znamenalo by to pro místní firmy/živnostníky obrovský příliv konkurence. Další významnou hrozbou je spotřebitelské chování. Ačkoliv řemeslo stavby hrobů a tesání písma přežilo průmyslovou revoluci a digitalizaci, nedá se garantovat, že za 20 let bude stále existovat. Měl jsem možnost navštívit hřbitov v Anglii, kde se nachází místo hrobů desky s vyrytým QR kódem, který vede na stránky s informacemi o zesnulém. Toto poznání prohlubuje nejistotu o udržitelnosti řemesla. Poslední hrozbou je sezónní charakter řemesla, je nutné však zmínit, že tahle hrozba se vztahuje na veškeré kamenické firmy/živnostníky. Pokud teploty klesnou pod bod mrazu, dochází k přerušení montáží kamenných staveb, jelikož dochází k mrznutí flexibilních lepidel a betonu. Toto omezení trvá zhruba od prosince do půlky března. Může tím pádem dojít k situaci, že firma/živnostník nebude mít dostatečné cashflow na pokrytí fixních nákladů.

8 PŘÍLEŽITOST K INOVACI

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že se nabízí možnost inovovat službu, která zahrnuje tesání písma do kamene. V současnosti existují dva způsoby, jak tuto činnost provádět. První způsob se provádí za pomoci diamantové tužky a následného tesání kamenickými dlaty. Tento způsob bude detailněji popsán v pozdější kapitole. Moderní způsob zahrnuje použití CNC pískovacího stroje, který je schopný písmo vyřt v požadovaném fontu a hloubce, nicméně cena těchto strojů se pohybuje v řádu 800 000 – 1 000 000 Kč. Například australská firma ProBlast PhotoEtch Systems nabízí svůj jednoduchý CNC stroj určený k pískování za 813 523 Kč. Tento způsob je ovšem velmi nákladný, kromě počáteční investice na pořízení CNC stroje je nutno počítat s náklady na údržbu a případné servisování. Taktéž zde figuruje mzda CNC programátora, která se dle stránky [cz.indeed.com](https://www.indeed.com) pohybuje v průměru 42 986 Kč. za měsíc. Zároveň je však nutné počítat i mzdu obsluhy CNC stroje, která na základě informací ze stránky [cz.indeed.com](https://www.indeed.com) činí v průměru 34 691 Kč. za měsíc. Tento způsob používají ve firmě Kamenosochařství Novák s.r.o. a pokud nahlédneme do sbírky veřejných listin tak můžeme zjistit, že provozní výsledek hospodaření činil v roce 2023 zhruba 1 697 000 Kč. Účetnictví sice může poskytnout informaci o tom, kolik činily tržby z prodeje výrobků a služeb, což v roce 2023 činilo zhruba 47 039 000 Kč., avšak detailněji neposkytuje informace o tom, v jakém poměru k tomuto výsledku přispívala dodavatelská činnost a poskytování služeb. Zůstává tedy spekulací, jak moc k provoznímu výsledku hospodaření přispívá tesání do kamene za pomoci CNC stroje. Nedá se vyloučit, že tato činnost může být ztrátová a firma tím pádem může činnost provozovat jen z důvodu, aby si udržela dominantní postavení na území Zlínského kraje. (Problast PhotoEtch Systems, 2025; Indeed.com, 2025; Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2025)

Zůstává otázkou, zda existuje způsob, který by řešil vysokou časovou náročnost tradičního tesání písma a zároveň by nevyžadoval vysoké investice na pořízení strojů společně s vysokými provozními náklady. Ve firmě Kamenictví Trčka se začíná pracovat na inovaci, která by kombinovala tyto dva způsoby tesání písma. Tato inovace má za cíl eliminovat vysoký čas tradiční metody a vysoké náklady u CNC strojů. Taktéž se uvažuje, že by se pro tuto inovaci založila dceřiná společnost, která by se specializovala pouze na zhotovování písma primárně do kamene.

V následujících kapitolách bude detailněji popsána tradiční metoda zhotovování písma a následně nová inovativní metoda se kterou se ve firmě experimentuje.

8.1 Princip tradiční metody

Celý proces začíná konzultací se zákazníkem. Od zákazníka získáme specifikace nápisu, který se bude psát, konkrétně tedy co se bude psát, na jakém místě se bude písmo nacházet, jaký font z nabídky se použije a pokud si to zákazník přeje, jaký materiál se poté bude na vytesané písmo nanášet. Po získání veškerých informací se může přejít k samotné výrobě.

Prvně se na požadovaný materiál načrtnou voskovou fixou roviny pro tesané písmo, samozřejmě tyto roviny podléhají přáním zákazníka, který si sám určuje, kde se písmo bude nacházet.

Po načrtnutí rovin se může přejít k rýsování písma. Zde se projevuje již zmíněná časová náročnost, existuje mnoho fontů ze kterých si zákazník může vybrat, ovšem nejčastější fonty jsou Tiskací typ 2, Tiskací typ 3 a Kurzíva. Na následujícím obrázku lze vidět, jak jednotlivá písma vypadají.



Obrázek 2 - Typy fontů písma (vlastní zpracování)

Obecně platí, že čím více komplikované písmo, tím větší časová náročnost. Z mého působení v tomto řemeslném oboru můžu říct, že nejčastěji se používá font Tiskací typ 2, protože zákazníci jsou do tohoto písma firmami/živnostníky tlačeni, neboť zabere nejméně času.

Po narýsování písma dochází k obkreslení náčrtu diamantovou tužkou, která slouží pro vymezení tesací zóny a zamezuje vyštípnutí materiálu při tesání. Po dokončení obkreslení již dochází k samotnému tesání pomocí kamenických dlát. Poslední krok zahrnuje dokončovací práce, které budou popsány v kapitole 8.2.7.

8.2 Princip a experimentace s inovativní metodou

Jak už bylo zmíněno, ve firmě Kamenictví Trčka se začíná pracovat na inovativním způsobu zhotovení písma. Výchozím cílem je nalézt způsob, pomocí kterého by se dalo provádět pískování písma bez nadměrných nákladů spojených s CNC pískováním.

Z CNC pískování lze čerpat inspiraci pro tuhle experimentální metodu. Proces pískování je založen na využití stlačeného vzduchu, který slouží jako pohonná síla pro aplikaci abrazivního materiálu na povrch daného předmětu. Pomocí kompresoru se vzduch natlakuje do zásobníku tryskacího zařízení, odkud se následně smíchá s pískovacím médiem. Tato směs je poté vedena tryskací hadicí až k pistoli, jejímž prostřednictvím je pod vysokým tlakem aplikována na materiál. Abrazivo (pískovací médium) mechanicky odstraňuje jednotlivé vrstvy materiálu, respektive ty, které nejsou chráněné polyvinylchloridovou fólií. (Wikipedia)

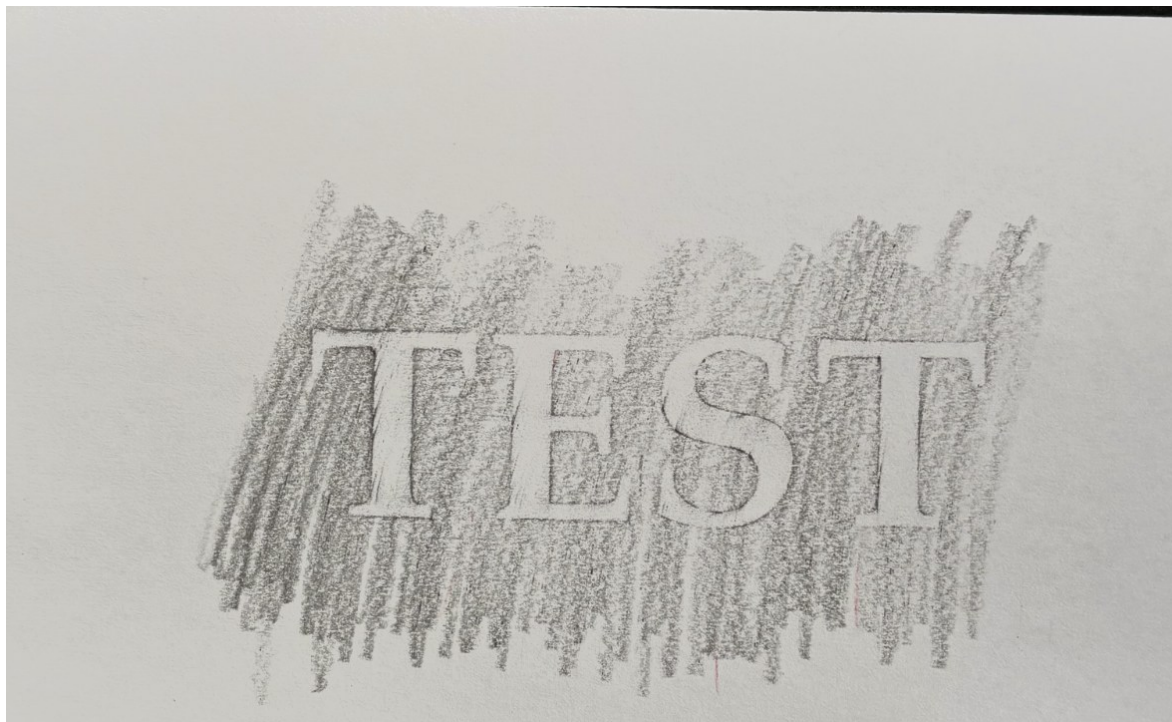
Za každým popisovaným krokem se budou nacházet obrázky pro lepší vizualizaci celého procesu. V rámci této bakalářské práce budeme brát, že se bude psát fontem Tiskací typ 2 a písmo bude vystředěné v obou osách. Samotný text bude „test“ a materiál, na kterém se bude nápis zhotovovat, je deska z typu mramoru Carrara, která je 27.5 cm dlouhá a 16.5 cm vysoká. Dokončovací práce bude zahrnovat aplikaci černé barvy.

První krok této metody by zahrnoval opět komunikaci se zákazníkem, ovšem zjišťovaly by se informace pouze o tom, co se bude psát a jaký materiál se bude nanášet na hotové písmo. V téhle fázi je možné zasílat zákazníkovi vizualizace s vybranými fonty. Tohle ovšem nastává jen pokud by byl materiál nepopsaný. Pokud by se písmo zhotovovalo na již popsany materiál, dodržoval by se font předchozích nápisů.

8.2.1 Příprava pro grafickou modeláž

Po komunikaci se zákazníkem se musí přijít na způsob, jak písmo načrtnout na čistý papír a tímto způsobem vytvořit šablonu určenou k modeláži v grafickém softwaru. Zde se v rámci testování přišlo na dva různé způsoby. První způsob přichází v situaci, kdy se písmo uskutečňuje na popsany materiál. V tomto případě můžeme na již zhotovených nápisech vyhledat jednotlivá písmena, která potřebujeme k zhotovení nového nápisu. Například pokud by někde bylo napsané slovo „láhev“, můžeme si z tohoto nápisu seskládat třeba slovo „hlava“. Tato písmena tedy překreslíme pomocí obyčejné tužky na čistý papír. Druhý způsob zahrnuje obkreslení písmen ze slabikářů, které obsahují fonty zmíněné v předchozí kapitole

a použil by se v případě, kdy se písmo zhotovuje na nepopsaný materiál, nebo když se na popsáném materiálu nenachází veškerá písmena, která jsou potřebná na nový nápis.



Obrázek 3 – Překreslené písmo (vlastní zpracování)

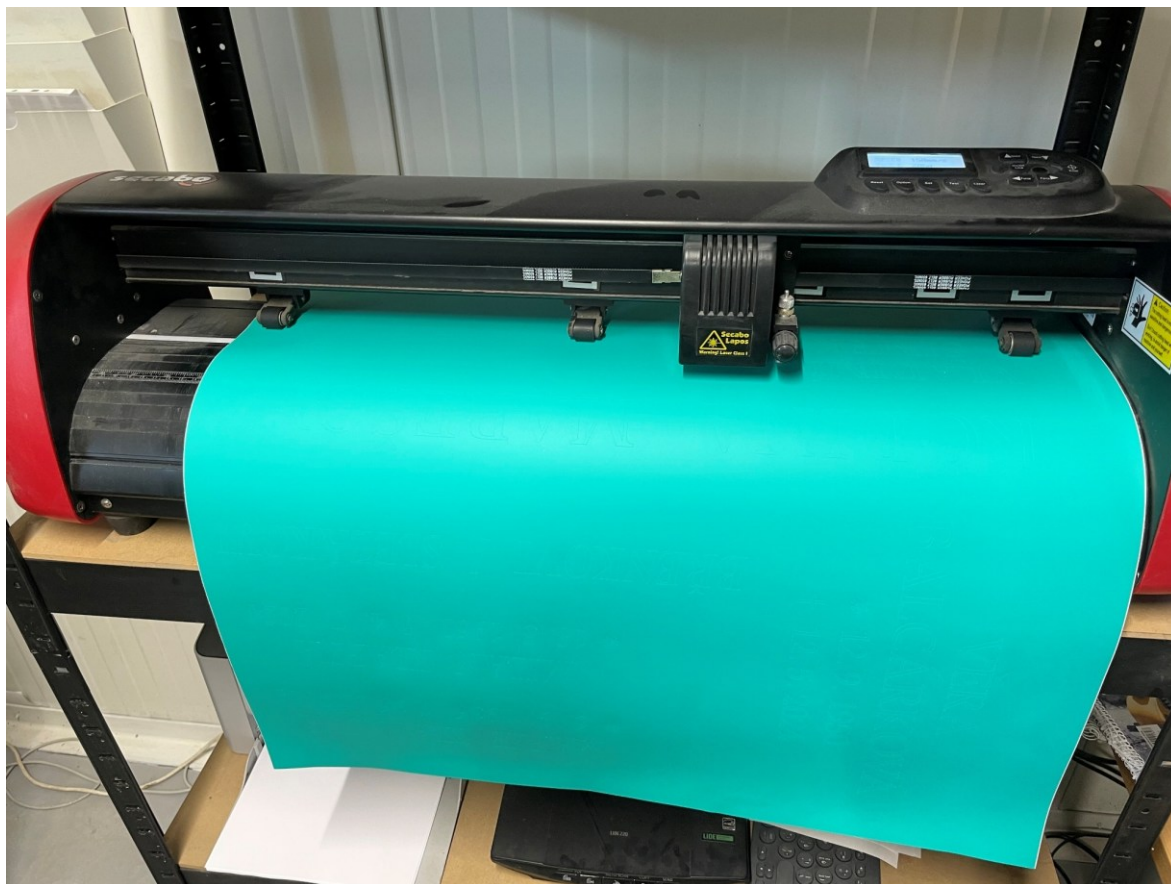
8.2.2 Grafická modeláž písma

Jakmile je písmo obkreslené na papír, tak se papír naskenuje do grafického softwaru. V grafickém softwaru poté pomocí jednotlivých funkcí písmo vymodelujeme na základě naskenované šablony. Vymodelované písmo se poté může přizpůsobovat v oblasti velikosti a mezer mezi jednotlivými písmeny, podle požadavků zákazníka. V téhle fázi můžeme pro zákazníka také vytvořit vizualizaci hotového produktu. Odsouhlasenou verzi písma poté v grafickém programu spojíme jako celek a zde fáze modelování končí. V rámci testování této fáze byly ve firmě otestovány programy: Adobe Photoshop, CorelDRAW a Inkscape. Ze všech zmíněných programů se mně konkrétně zdá nejjednodušší a uživatelsky nejintuitivnější program CorelDRAW.

8.2.3 Přenesení vymodelovaného písma na fólii

Na začátku této kapitoly bylo u principu pískování vysvětleno, že abrazivo mechanicky odstraňuje vrstvy materiálu, které nejsou chráněné pískovací PVC fólií. Hledal se způsob způsob, pomocí kterého by se vymodelované písmo přeneslo na pískovací fólii. Pro inspiraci sloužily reklamní agentury, které pomocí řezacích plotrů tvoří reklamní fólie. Ve firmě byl

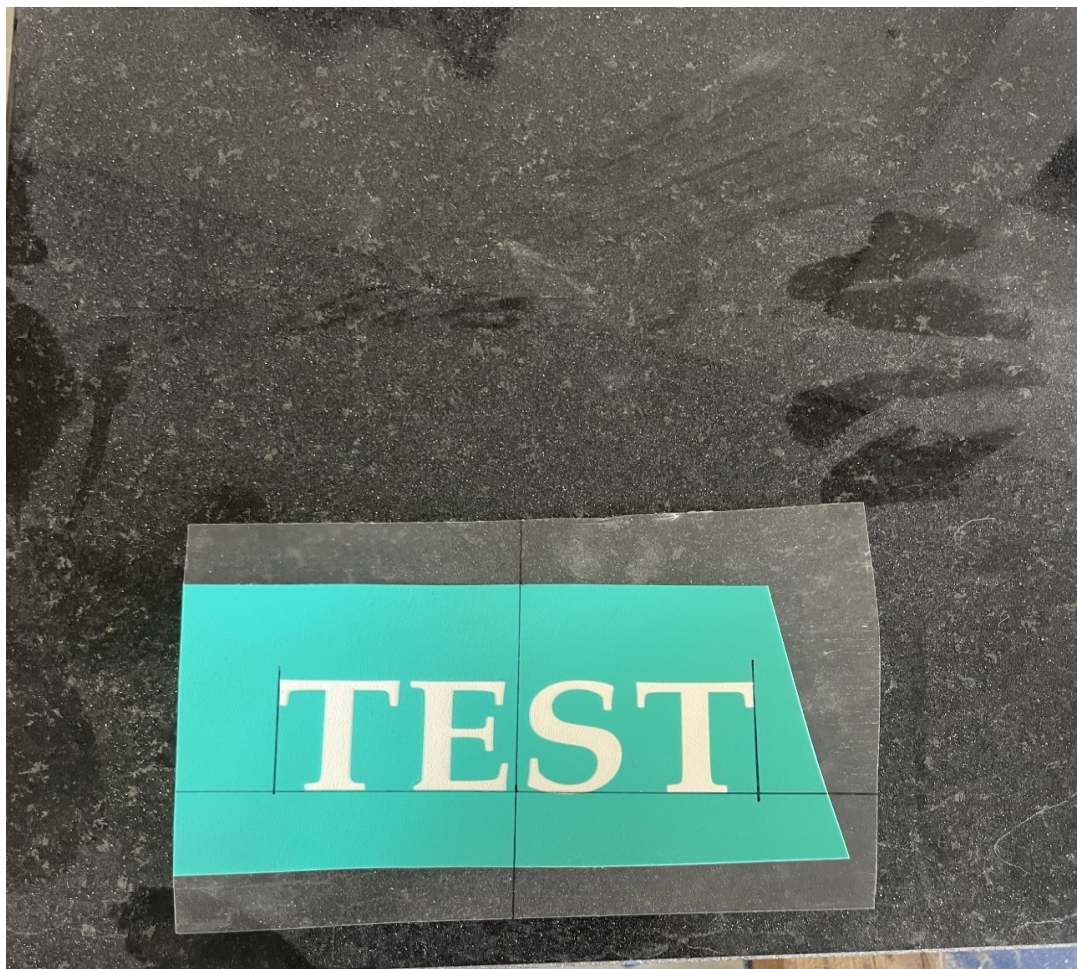
tedy pořízen řezací plotr, který disponuje dostatečnou silou řezu na vyřezání vymodelovaných písmen do pískovací PVC fólie. Avšak samotný řez se musí prvně přenést do plotru pomocí řezacího softwaru. V podniku byly v testovány následující programy: DrawCut PRO, GreatCut – S a SignCut Pro. V rámci práce s těmito softwary byl pro mě nejjednodušší SignCut Pro.



Obrázek 4 – Přenesené písmo na fólii (vlastní zpracování)

8.2.4 Příprava šablony

Po vyřezání písmen do fólie odstraníme nežádoucí prvky a vznikne nám ochranná šablona, která zajistí to, že jednotlivá písmena půjdou ve zvoleném fontu vypiskovat do žuly aniž by došlo k nežádoucímu poškození. Ovšem před samotným pískováním je nutné ještě zajistit, aby se písmo nacházelo na požadovaném místě, které určuje zákazník. Testovalo se nalepení transparentní lepicí pásky, na které se následně načrtla jedna linka na úplném spodu písma a druhá linka, která vede kolmo a to buďto středem, nebo úplným okrajem písma. Tyto linky pomáhají s nalepením šablony tak, aby se písmo vypiskovalo na správném místě.



Obrázek 5 – Připravená fólie na nalepení (vlastní zpracování)

8.2.5 Příprava na pískování

Po nalepení šablony je nutné mechanicky odstranit veškeré vzdušné bubliny, které po nalepení vznikly, neboť při testování samotného pískování se místa se vzdušnými bublinami protrhla a došlo tak k poškození materiálu. Taktéž je nutné samotnou šablonu oblepit stejnou fólií, která sloužila k vytvoření této šablony, protože rámci testování došlo k tomu, že pískovací hlavice přesáhla hranice původní šablony a došlo k poškození materiálu. Oblepení šablony tento problém eliminuje.



Obrázek 6 – Fólie s ochrannými prvky (vlastní zpracování)

8.2.6 Pískování

Nyní se může začít se samotným pískováním. Při tesání se bere jako ideální hloubka písma rozmezí 0.8 – 1 centimetrů, neboť při takové hloubce dosahují barvy/kovy aplikované při dokončovacích pracích nejlepšího lesku. Při pískování se tedy snažíme o stejnou hloubku písma a aby se téhle ideální hloubky dosáhlo, musí se pískovat pod ideálním tlakem. V rámci testování v podniku se přišlo na to, že ideální rozmezí tlaku je mezi 3.5 – 8 bar. Menší tlak, v rozmezí konkrétně 3.5 – 6 bar, se použije pro detailnější písma, která vyžadují pomalejší pohyb s pískovací hadicí, například pro font Kurzíva. Vyšší tlak v rozmezí 6 – 8 bar se tedy použije na méně složitá písma, například na font Tiskací typ 2. Po dosažení ideální hloubky, kterou lze měřit například pomocí hloubkoměru, nastává poslední fáze tohoto procesu – odstraní se nadbytečné abrazivo pomocí ofukovací pistole.



Obrázek 7 – Pískování (vlastní zpracování)

8.2.7 Dokončovací práce

Po pískování přichází na řadu dokončovací práce. Je nutné podotknout, že postup u dokončovacích prací se nijak neliší od postupu u tradiční metody. První dojde k odstranění šablony a nanesení lepidla na bázi oleje do hotového písma. V rámci tohoto řemesla se používají výrobky s názvem mixtion, v rámci podniku se používají mixtiony od společnosti Weha a to konkrétně Mixtion 3hod. Lefranc – Charbonnel. Po nanesení lepidla dochází k aplikaci následujících materiálů:

- Stříbricí minerální prášek
- 23.75 karátové zlaté plátky
- AKEMI barva na písmo – černá a bílá.

Po aplikaci materiálu dochází k mechanickému odstranění nečistot pomocí břitů a zde celý proces tvorby písma končí (Weha.cz)



Obrázek 8 – Hotový produkt (vlastní zpracování)

8.2.8 Problémy spojené s inovativní metodou

V přechozí kapitole byl kladen důraz především na pozitivní věci, na které se během fáze testování přišlo. Nicméně i tuto metodu doprovází problémy, které se snaží společnost Kamenictví Trčka aktivně řešit.

První problém, který v rámci testování nastal se týkal toho, že obkreslení písma a jeho následná modeláž v grafickém softwaru zabrala více času, než narýsování písmen u tradiční metody. Nicméně na rozdíl od tradiční metody je možné si vytvořit v rámci grafického softwaru soubor, ve kterém by se nacházela veškerá písmena, číslice a znaky ve všech možných fontech. Jakmile dojde v podniku ke kompletaci tohoto souboru, počítá se s tím, že čas na modelaci písma v programu se drasticky sníží a bude moci dojít k vypuštění kroku,

který zahrnuje obkreslení písma na čistý papír. (viz kapitola 8.2.1). Detailnější porovnání časové náročnosti tradiční a inovativní metody bude popsáno v kapitole Neférová výhoda.

Další nesnáze jsou spojené se samotnou šablonou určenou k pískování. Jedná se o několik problémů, které komplikují výrobu písma. První potíže vznikají při lepení fólie. Pokud se písmo zhotovuje na žulu, může dojít k situaci, že se fólie dostatečně silně nepřilepí vlivem impregnace, která byla dodavatelem na materiál nanesena. Situaci lze řešit čištěním pomocí technického líhu. Pokud je ovšem vrstva impregnace hluboká, může se stát, že i po čištění se fólie nenalepí dostatečně silně, abrazivo se tím pádem dostane pod fólii a dojde k poškození materiálu. Další problém, který může nastat, je odlupování jednotlivých částí fólie během samotného pískování. Pokud nastane tato situace, je nutné zmenšit tlak u pískování. Řešení tohoto problému se stále ještě hledá.

9 KOMERCIALIZACE INOVAČNÍ METODY

V kapitole číslo 5 se hovořilo o tom, že se v podniku uvažuje o založení dceřiné společnosti, která by se specializovala na výrobu písma na základě inovační metody, nejdříve se ale musí dokončit testovací fáze, aby došlo k eliminaci vzniklých problémů, které jsou popsány v kapitole 8.2.8. V rámci této práce bude v následujících kapitolách, navzdory nevyřešeným problémům, sestaven podnikatelský plán s využitím Lean Canvas.

9.1 Základní informace

Před sestavením samotného Lean Canvas je potřeba zmínit základní informace, které se v něm neobjevují. První se týká právní formy podnikání. V kapitole týkající se konkurence v rámci Zlínského kraje je uvedeno, že veškeré subjekty provozující řemeslné služby spojené s kamenictvím podnikají buďto jako s.r.o. anebo OSVČ. V rámci podnikání s inovativní metodou se tedy musíme rozhodnout, zdali budeme podnikat jako OSVČ, anebo s.r.o. Rozhodnutí mohou ovlivnit například náklady. OSVČ mají možnost využívat paušální metodu, která u řemeslných živností činí 80%, zatímco s.r.o. musí vést nákladovou evidenci. Dalším faktorem je důvěryhodnost. Záštitu s.r.o. se může zdát serióznější než OSVČ. V rámci této práce zvolím formu podnikání jako s.r.o. Společníci v téhle firmě budou dva, prvním z nich budu já a druhým bude majitel mateřské společnosti. Můj prvotní vklad bude v částce 200 000Kč. a vklad druhého společníka bude ve výši 300 000Kč., součet částek činí 500 000Kč., což bude sloužit jako základní kapitál, ze kterého bude možné pokrýt veškeré náklady na spuštění podnikání. Navzdory rozdílným vkladům zakladatelská smlouva diktuje dělení zisku 50:50. Firma bude působit na území Zlínského kraje v B2C i v B2B sektorech. Určení povinnosti k placení DPH lze až retrospektivně po prvním roce reálného podnikání. V rámci této práce budeme počítat s tím, že nejsme plátcí DPH. Název firmy by byl například: Detail do kamene Zlín.

9.2 Lean Canvas

V rámci této kapitoly bude nejdříve sestaven samotný Lean Canvas. Jednotlivé složky budou komentovány v podkapitolách. Samotný Lean Canvas lze z důvodu lepší čitelnosti nalézt v příloze.

9.2.1 Problém

Před definováním prvního bodu Lean Canvas je nutné zmínit, že se u zákazníků nevyskytuje doslova problém. Jedná se spíše o velmi tradiční potřebu. Abych zachoval doslovný překlad Lean Canvas, budu v rámci kapitol pracovat se slovem problém, i přes to, že by měl být nahrazen slovem potřeba

Největším problémem v oblasti řemesla kamenictví je ten, že lidé hledají trvalé uchování památek na své zesnulé příbuzné. V kapitole 7.3.4 je zmíněna tradice a udržitelnost řemesla. Nicméně můžeme nahlédnout do historie. Za pomoci stránky Lidé a Země zjistíme, že tesání písma na náhrobní kameny se objevovalo už v roce 1200 před našim letopočtem v Kerameikos, Řecko. Tedy už 3225 let lidé řeší ten samý problém a můžeme spekulovat, že tento problém bude ještě dlouhou dobu existovat. V dnešní době se snaží o trvalý nápis i firmy, například nově postavený Johan Hotel Zlín má svůj nápis, respektive logo vytesané ve vysokém monolitu, který stojí před vchodem do hotelu. I označení samotných pokojů je realizováno pomocí písma do žuly. (Lidé a Země, 2025; Hotel Johan, 2025)



Obrázek 9 – Monolit u Hotelu Johan Zlín (Google Maps, 2025)

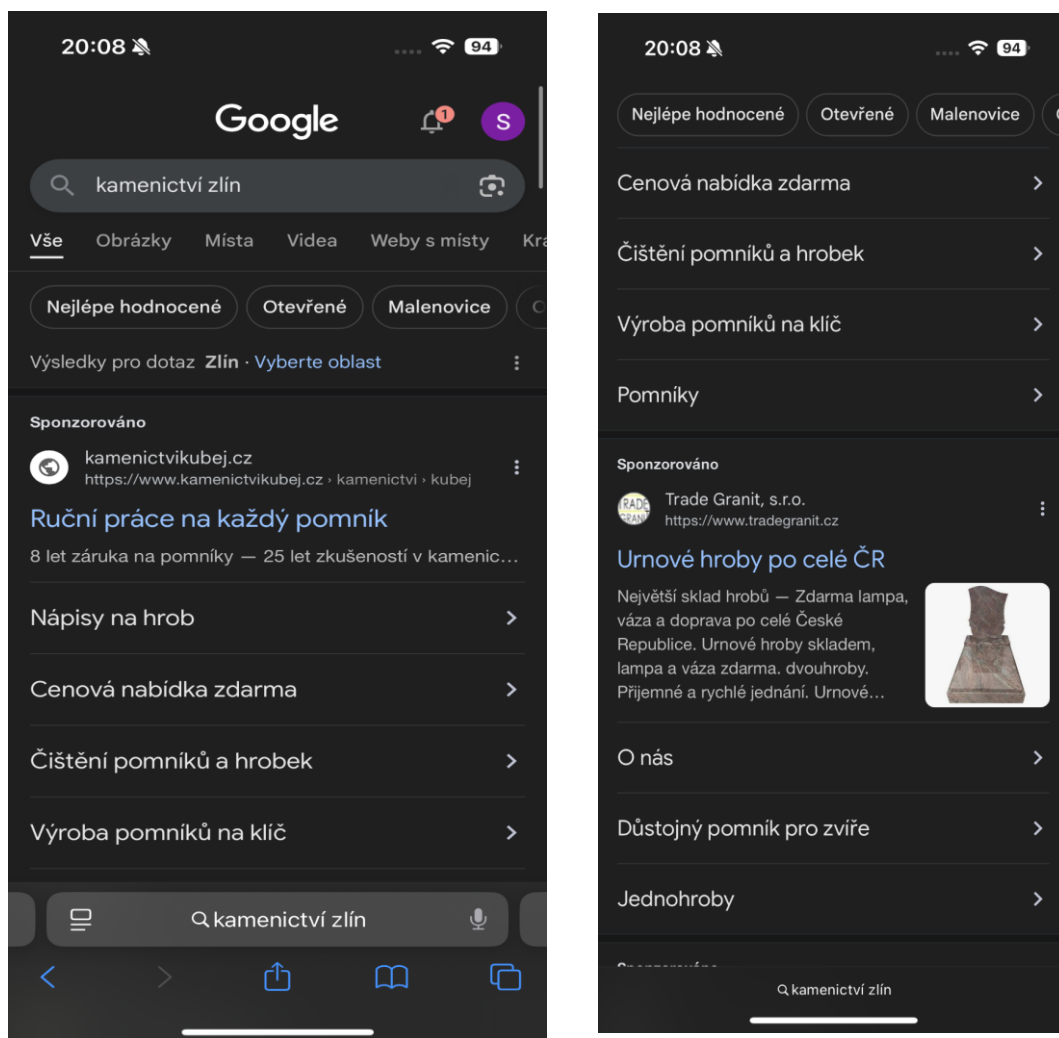
V kapitole 8.1 se hovoří o tom, že zákazníci jsou tlačeni do písma Tiskací Typ 2 kvůli nejmenší časové náročnosti. Ovšem mnoho zákazníků se s tímto typem jednoduchého písma nechce spokojit a požaduje více personalizované nápisy a motivy. Z osobní zkušenosti mohu říct, že v posledních měsících více tesáme písma psaná psacím stylem a náhrobní desky doplňujeme o motivy křížů, růží a holubic. Stejný problém jako předchozí zaznamenáváme i v sekci mimo pohřebnictví. Lidé začínají více poptávat žulu do svých domů, či bytů. Na základě této poptávky o interiérové kamenictví (schody, kuchyňské linky, krby) vznikla ve Zlíně firma Kamenictví Pleca, která se na tyto služby specializuje. I zde zákazníci vyhledávají speciální ozdobné motivy na své žuly.

Poslední problém v rámci mého Lean Canvas je dlouhá doba realizace. V kapitole 7.1 bylo řečeno, že se tesáním písma ve městě Zlín zabývají pouze dvě společnosti, taktéž byl

v kapitole číslo 8 je kladen důraz na časovou náročnost celého procesu. V důsledku těchto dvou faktorů dochází k nadměrné kumulaci zakázek, což prodlužuje termíny dodání. Tato skutečnost je pro zákazníky velmi nepříjemná, protože se oddalují procesy spojené s pohřební administrativou a ukládáním urn.

9.2.2 Existující alternativy

První alternativou je určitě to, že si lidé mohou vybrat jinou firmu či živnostníka, který má například větší výběr poskytovaných služeb, či lepší marketing. Většina zákazníků, kteří poptávají službu písma do kamene by ji na internetu mohli vyhledávat pod celkovým řemeslem a místo toho aby napsali například “písmo do kamene/písmo na náhrobek“, tak vyhledávají pouze pojem “kamenictví Zlín“. Pokud by tedy konkurenční firma dosáhla lepšího skóre optimalizace reklamy, mohli by zákazníci zvolit právě tuhle alternativu. Na obrázku pod tímhle textem lze vidět, že když do vyhledávání zadáme už zmiňované “kamenictví Zlín“ objeví se firmy, které ve městě Zlín nemají sídlo a ani v něm nepůsobí. První z nich je Kamenictví Kuběj, druhé pak Trade Granit. V kapitole číslo 9.2.8 se pokusíme tuhle skutečnost překonat.



Obrázek 10 – Reklamy v rámci vyhledávání klíčových slov (Google.com)

Druhou alternativou, kterou mohou zákazníci využít, je objednávka gravírovaného písma, či motivů namísto tesaného. Gravírování se od tesání liší především tím, že celý proces zhotovuje stroj na základě vypalování materiálu pomocí laseru. Gravírování má velkou výhodu oproti tesání v tom, že lze tvořit například lidské portréty, či velmi složité motivy, taktéž je tento způsob vzhledem k pořizovací ceně a času zhotovení mnohem levnější oproti rytí. Cena velmi jednoduchých gravírovacích strojů se pohybuje už od 9 941 Kč. Ovšem gravírování má omezení v estetice a materiálu, gravíry mohou být vzhledem k způsobu zpracování pouze v bílé barvě, tím pádem lze gravírovat pouze na černé žuly, ve světlých žulách by gravír nešlo vidět. Pro představu bude pod tímto textem obrázek gravíru.



Obrázek 11 – Gravírovaný portrét (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025)

Poslední existující alternativa v rámci Lean Canvas je ta, že zákazník by vyžadoval pouze ručně tesané písmo. Doposud nebylo zmíněno, že ručně tesané písmo má oproti inovativní metodě jednu potencionální výhodu. Ručně tesané písmo může být pro někoho více estetické, písmo je více zkosené a v důsledku tohoto jevu materiál aplikovaný při dokončovacích pracích více vynikne. Na obrázku pod tímto textem bude obrázek, který byl v mateřském podniku zhotoven pro porovnání, ručně tesané písmo se nachází dole, zatímco písmo vytvořené inovativní metodou nahoře. Estetické důvody však nejsou jediné. Specifický typ zakázek lze realizovat pouze pomocí ručního tesání. V této kapitole se hovořilo o tom, že Hotel Johan Zlín si nechal své logo realizovat tesáním do kamene, tato zakázka by se nedala pomocí inovativní metody realizovat, neboť se jedná o monolit s nerovným povrchem, tudíž by aplikace fólie nebyla možná a nemohlo by se přejít k samotnému pískování.



Obrázek 12 – Pískované vs tesané písmo (vlastní zpracování)

9.2.3 Řešení

Jako řešení na první zmíněný problém se nabízí zakázková výroba určená pro koncové zákazníky, kteří pohledávají písmo na své pamětní desky. Druhý problém lze řešit například tvorbou pískovaných motivů do žuly určené pro interiér, kde by se v rámci této činnosti mohla navázat spolupráce s již zmíněným kamenictvím, které se specializuje na interiéry a to tedy Kamenictví Pleca. Tyto nápisy a motivy mají díky inovativní metodě potenciál být mnohem více personalizované, neboť metoda umožňuje modelovat jakékoliv fonty písma a různé typy motivů.

Inovativní metoda řeší také i třetí problém. V rámci této práce se hovořilo o tom, že tato metoda má potenciál být mnohem rychlejší a zákazníci by tím pádem nemuseli čekat dlouhou dobu na zhotovení svých zakázek. V rámci tvorby testovacího písma v celé kapitole číslo 8.2 byl měřen čas u každé jednotlivé fáze výroby. Podmínky pro toto časové měření byly následující: Každý proces je měřený přesně na sekundy. V kapitole 8.2.8 bylo hovořeno o tvorbě souborů, ve kterém by se nacházela veškerá písmena, číslice a znaky ve všech možných fontech. Soubor s fontem na realizovaném testovacím písmu byl v době psaní téhle práce již zkompleťován, čas na modelaci písma bude tedy mnohem nižší, než kdyby se modeloval nový font.

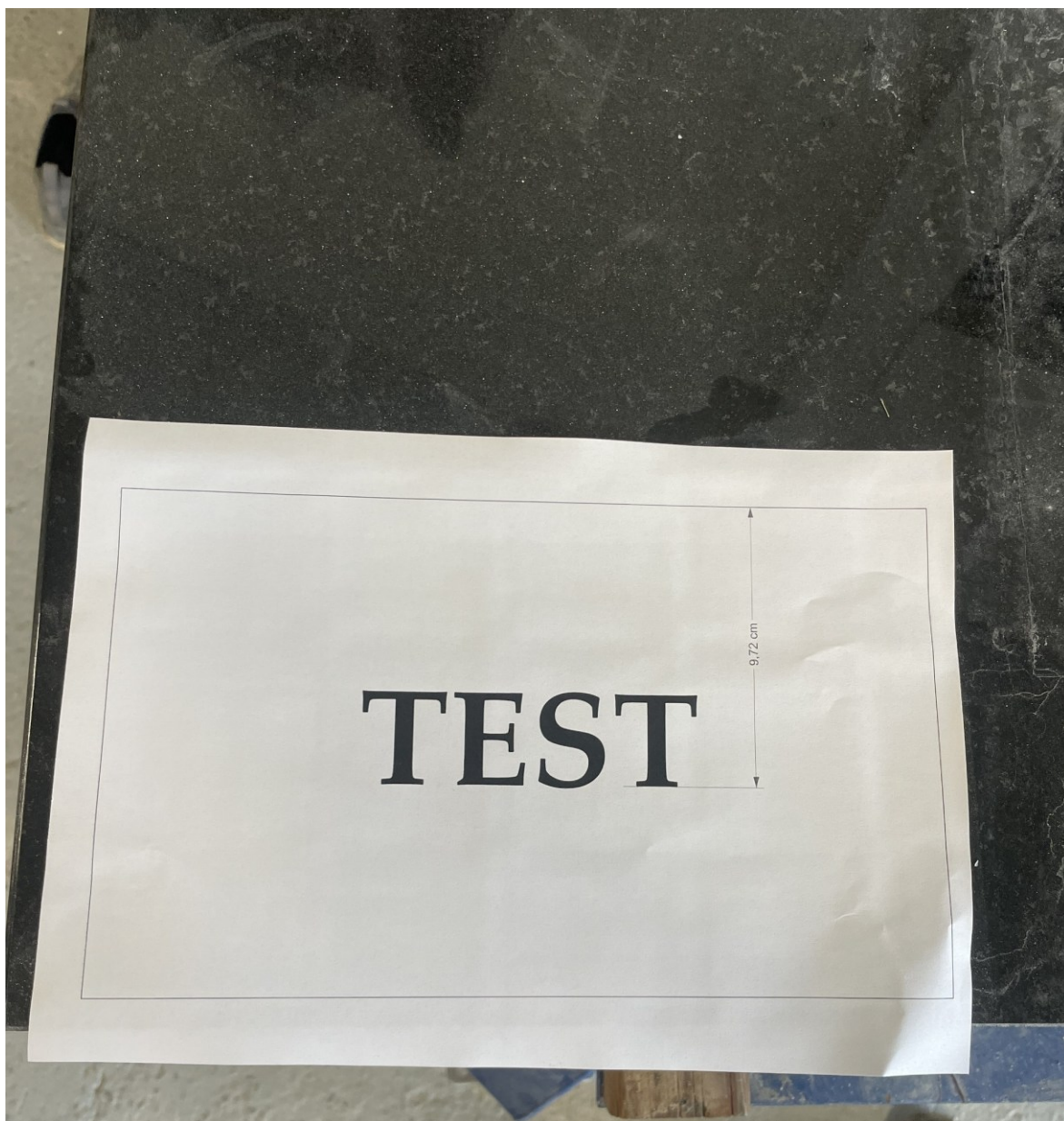
Tabulka 2 – Stopovaný čas u inovativní metody (vlastní zpracování)

PROCES	DOBA TRVÁNÍ (v minutách)
Tvorba písma v CorelDRAW	3.45
Vyřezání písma plotrem	1.02
Příprava šablony k pískování	1.38
Rýsování kotvících linek na materiál	0.57
Nalepení šablony a ochranných prvků	2.09
Pískování	2.36
Dokončovací práce	4.13

Celý proces tedy zabral 15 minut a zhruba 20 sekund. Pokud bychom si rozpočítali čas na jeden zhotovený znak, vyjde nám, že tvorba jednoho znaku zabere 3 minuty a 8 sekund.

9.2.4 Unikátní nabídka hodnoty

Nejzásadnější unikátní nabídkou by byla v rámci této firmy tvorba grafických vizualizací v programu Blender, která by zákazníkovi poskytla realistické zobrazení jeho zakázky. Zákazník by poté mohl zakázku modifikovat, například změnit materiál, změnit font písma anebo změnit rozpoložení písma. Kromě této vlastnosti grafická vizualizace eliminuje riziko nedorozumění a zvyšuje se pravděpodobnost, že finální produkt bude odpovídat představám zákazníka. V rámci města Zlína poskytují živnostníci vizualizaci formou ručních náčrtů, nebo jednoduchých ilustrací, v tomhle porovnání by firma působila jako technicky vyspělá a působila by seriózněji, což by znamenalo velikou konkurenční výhodu. Ovšem v rámci experimentování s inovativní metodou se stále pracuje na tom, jak převést vymodelované písmo do programu Blender aniž by došlo k deformaci fontu. Navzdory zmíněným problémům jsem v této bakalářské práci vytvořil jednoduchou vizualizaci testovacího písma z kapitoly 8.2.



Obrázek 13 – Jednoduchá vizualizace testovacího nápisu (vlastní zpracování)

Druhou unikátní nabídkou je možnost modelovat složitější fonty a motivy. V základu by bylo připraveno pro zákazníka alespoň 10 předmodelovaných fontů písma. Ovšem pokud by zákazník požadoval jiný font, měl by možnost si najít libovolný font na internetu. V rámci CorelDRAW lze vymodelovat jakýkoliv font písma, což by se v případě tradiční metody stávalo vysoce nerentabilním, vzhledem k často zmiňované časové náročnosti. To samé platí i pro další různé motivy, je nutné pouze zjistit představu zákazníka, nalézt požadovaný motiv, například v Google obrázcích a vymodelovat zvolený obrázek v CorelDRAW.

Poslední unikátní nabídkou v rámci lean canvas je mnohem rychlejší zpracování zakázek oproti konkurenci. Na začátku této kapitoly proběhlo časové měření inovativní metody, v téhle části bude věnována pozornost časovému měření tradiční metody. Podmínky měření jsou stejné jako podmínky pro měření inovativní metody.

Tabulka 3 – Stopovaný čas u tradiční metody (vlastní zpracování)

PROCES	DOBA TRVÁNÍ (v minutách)
Rýsování písma	15.19
Obkreslení diamantovou tužkou	7.34
Tesání písma	31.28
Dokončovací práce	4.26

Celkový proces trvá tedy 58 minut a 46 sekund. Což činí 15 minut a 2 sekundy na tvorbu jednoho znaku pomocí tradiční metody. Když tento čas porovnáme s inovativní metodou tak dojdeme k závěru, že tvorba jednoho znaku v tomhle případě vyžaduje o 4.88x více času. Je nutné však podotknout, že čas vynaložený na tesání je kvůli mé relativně malé zkušenosti s ručním tesáním písma vysoký. Kameník, který se tesáním zabývá například 8 let, by stihl písmo ručně vytesat za poloviční čas. V tom případě by celkový čas k zhotovení trval zhruba 42 minut a celkový proces by poté vyžadoval o 3.41x více času.

9.2.5 Neférová výhoda

První neférovou výhodou je již zmíněná tvorba fontů a motivů. V této kapitole bude přiblíženo, jak by tento proces probíhal, a jakým způsobem by došlo k získání konkurenční výhody. Vytvořme tedy následující modelovou situaci. Zákazník se zálibou v horolezectví poptává do domácnosti dekorativní desku s motivem hor. Kameník, který tvoří motivy pomocí tradiční metody může nabídnout pouze jednoduché tvary hor s minimálním množstvím detailů. Pro lepší vizualizaci zde bude přiložen obrázek, který zachycuje motiv hor, který je typicky tesán ručně.



Obrázek 14 – Příklad motivu, který lze tesat ručně (Google.com, 2025)

Pokud by se stejná zakázka zhotovovala pomocí inovativní metody, bude možné vytvořit detailnější motivy pomocí řezacího plotru a následného pískování. V rámci této metody lze vyhledávat motivy na internetu, které můžeme použít pro zhotovení zakázky, je však potřeba dbát na autorská práva. Je tedy vhodné vyhledat stránku s širokou galerií motivů, například depositphotos.com a v rámci této stránky investovat do pronájmu licence, aby nedošlo k porušení autorských práv. Pokud tak učiníme, bude možné zákazníkovi tuto stránku zaslat a zapojit ho do kreativního procesu vybírání a následných úprav motivů. Níže se nachází obrázek, který lze v rámci pronájmu licencí použít k modelování motivů. Zákazník by si na základě této fotky mohl požádat například o zvětšení lesa, nebo naopak o jeho úplné odstranění.



Obrázek 15 – Příklad motivu, který lze tvořit inovativní metodou (depositphotos.com, 2025)

Podle výsledných úprav by se v softwaru řezného plotru zadal příkaz k vyřezání černých částí tohoto obrázku, tyto části by poté byly vypískovány na žulovou desku a dal by se na ně aplikovat stříbrící prach, nebo například plátkové zlato.

Druhou neférovou výhodou by byly grafické vizualizace. V kapitole o unikátní nabídce se hovořilo, že stále nedošlo k efektivnímu přesunu písma do programu Blender. Taktéž byla zmíněna konkurenční výhoda, kterou vizualizace přináší. V rámci této práce jsem dostal povolení od majitele Kamenictví Trčka s.r.o. použít obrázek jeho vizualizace a srovnat ji tak s reálným produktem. Ačkoliv se vizualizace týká oblasti stavby hrobů, bude alespoň znázorněno, jak přesné a užitečné 3D vizualizace mohou být. Bude opět vytvořená modelová situace, kde si zákazník přeje zhotovit urnový hrob se základem z materiálu aurora, podložku a nápisní desku z materiálu Total Black. Taktéž by si přál doplněk – žulovou lampu. Na základě jeho požadavků mu bude zaslána následná vizualizace vytvořená v programu Blender.



Obrázek 16 – Vizualizace urnového hrobu (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025)

Po obdržení vizualizace si zákazník může upravovat rozložení jednotlivých částí hrobu a druh materiálu. V rámci této stavby však zákazník souhlasil s vizualizací a nic neměnil. Po odsouhlasení se přešlo ke stavbě. Níže lze vidět již zhotovený produkt. Je patrné, že vizualizace velmi důvěryhodně prezentuje finální produkt. Jediná věc která se alespoň trochu liší je odstín základu hrobu.



Obrázek 17 – Zhotovený urnový hrob na základě vizualizace (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025)

9.2.6 Zákazníci

Největší skupinou zákazníků by byly rodiny, které objednávají písmo na náhrobky svých pozůstalých, ovšem nejedná se pouze o ně. Může se stát, že písmo objednávají přátelé pozůstalých, neboť rodina se stále vypořádává s tragickou událostí.

Druhou skupinou zákazníků by byly společnosti, které pohledávají písmo do kamene, jako příklad byl uveden v kapitole 9.2.1 - Hotel Johan Zlín. Nejedná se pouze o loga v monolitech, firmy mohou také požadovat žulové desky s písmem na označení budov a jednotlivých místností

Velmi podstatnou skupinou zákazníků by byly i ostatní živnostníci/firmy, kteří působí v kamenickém oboru. Pokud by došlo u daného subjektu k přetížení zakázek, mohl by outsourcovat výrobu písma na naši společnost. Taktéž by bylo možné do této skupiny

zákazníků zahrnout společnosti, které působí v oblasti dodávání žuly a nedisponují technologií na zhotovení písma do kamene. Například, pokud by zmiňovaná společnost Kamenosochařství Novák s.r.o. postrádala finance na pořízení CNC pískovacího stroje, mohla by společnost realizovat pískování v naší firmě. Tahle skupina zákazníků však vyžaduje specifickou cenotvorbu, která bude více popsána v kapitole 9.2.10

Poslední skupinou zákazníků by byli designéři interiérů, kteří hledají unikátní prvky do svých návrhů. V kapitole 9.2.1 byla zmíněna rostoucí poptávka na žulové kuchyňské linky, krby a schodiště. Bylo by tedy možné pokusit se o spolupráci s designéry interiérů, kteří by mohli zakomponovat různé pískovatelné motivy do svých návrhů.

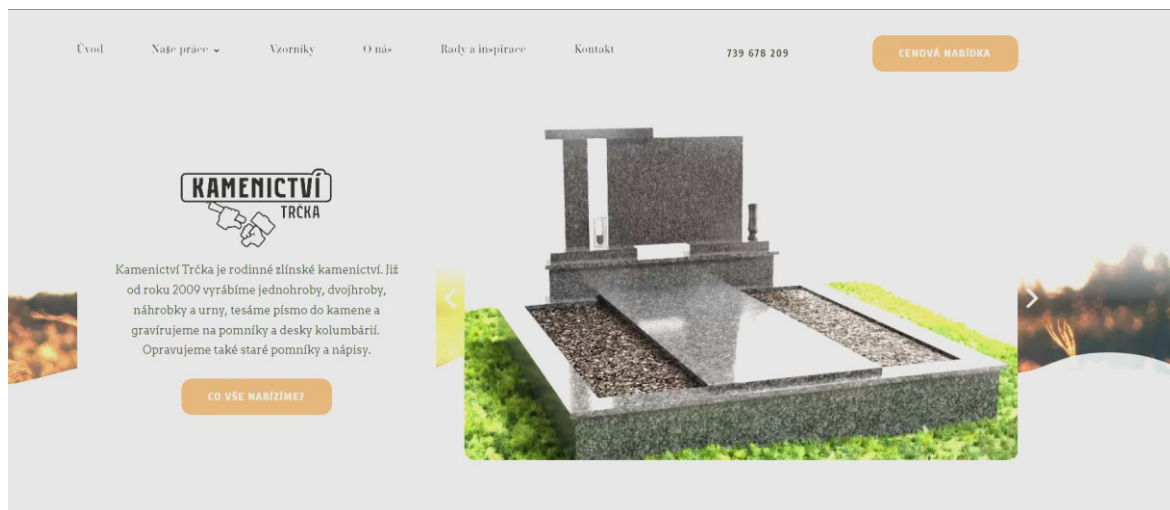
9.2.7 První vlašťovky

První vlašťovkou v rámci tvorby písma by mohli být živnostníci, pro které v mateřské společnosti zhotovujeme nápisy pomocí ručního tesání. Jakmile by došlo k odstranění problémů s inovativní metodou, které jsou popsány v kapitole 8.2.8, bylo by možné testovací fázi završit zhotovením reálné zakázky. Je však potřeba o novém zhotovení zákazníka, kterým je v tomto případě tedy jiný řemeslník, informovat. Bylo by vhodné informovat ho o benefitech, které získá, pokud by souhlasil s použitím inovativní metody na tvorbu jeho nápisu. Například nižší cena jednotlivých zhotovených znaků a kratší čas realizace.

První vlašťovkou v oblasti tvorby motivů by mohl být například člen mé rodiny, nebo blízký přítel. Zhotovil by se pro tuto skupinu lidí testovací dekorativní motiv na žulovou desku za účelem získání zpětné vazby.

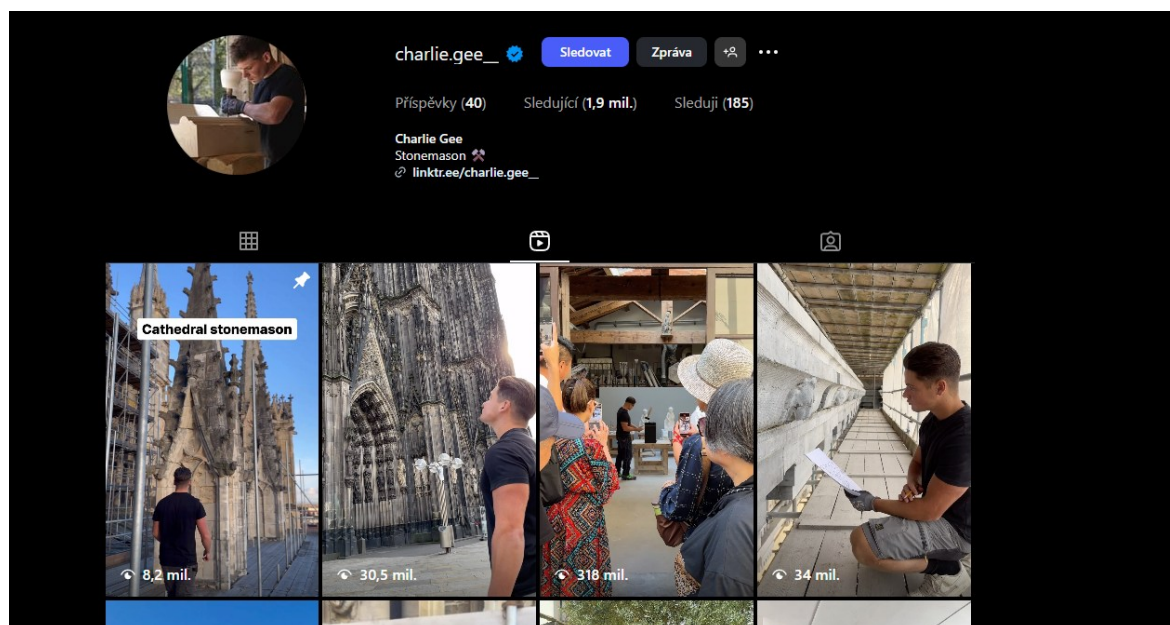
9.2.8 Cesty k zákazníkům

Primární cesta k zákazníkům by byla dedikovaná webová stránka, která by jim umožnila prohlížet galerii realizovaných zakázek a sjednat nezávaznou konzultaci ohledně tvorby písma a motivů. Co se týká dalšího obsahu webové stránky, by bylo možné inspirovat se webovými stránkami mateřské společnosti - Kamenictví Trčka s.r.o. Na stránkách by se tedy dále nacházel vzorník, kde by si zákazník mohl prohlédnout jednotlivé druhy žuly, fonty písma, motivy a materiál používaný při dokončovacích pracích. Na webové stránce určitě nesmí chybět záložka s kontaktem, kde by se nacházela oficiální e-mailová adresa společnosti společně s telefonním číslem.



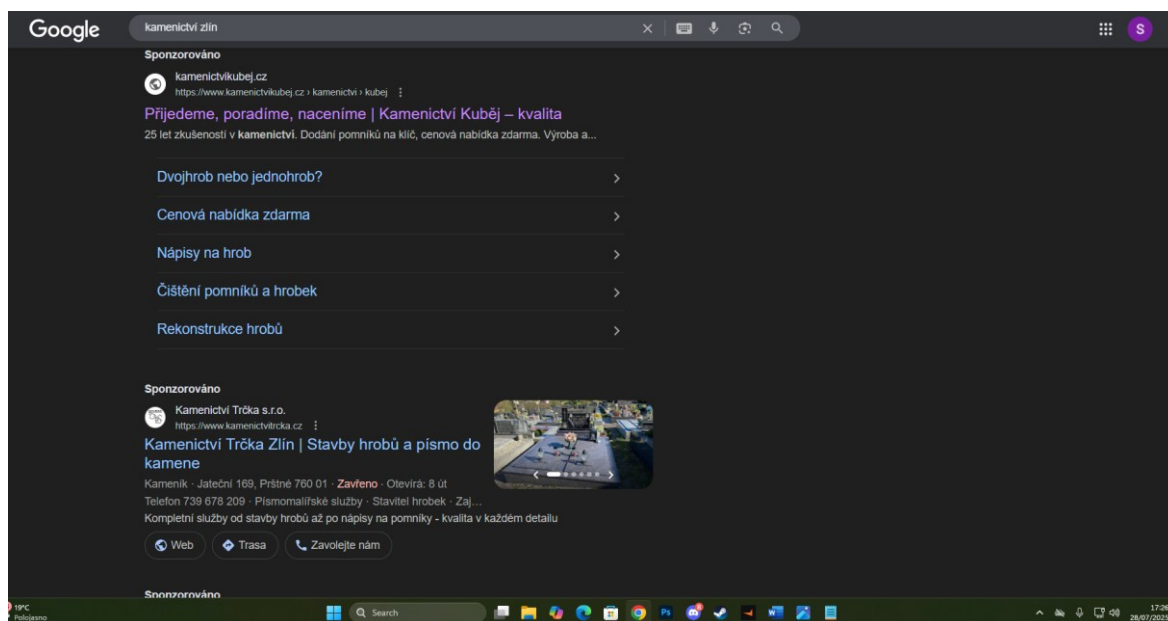
Obrázek 18 – Webové stránky Kamenictví Trčka s.r.o. (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025)

Druhá cesta k zákazníkům by zahrnovala tvorbu obsahu na sociálních sítích. Tento způsob by sloužil k oslovení primárně mladších potencionálních zákazníků. Co se týče samotného obsahu, jednalo by se o krátká videa, zhruba 20 - 30 sekund dlouhá, která by zachycovala proces pískování motivů. Jednalo by se jen a pouze o práci s motivy, neboť ukázka tvorby například jmen by byla velmi nevhodná. Vyvstává však otázka, jestli by byl zájem o obsah z tohoto tak specifického řemesla. Odpověď může poskytnout tvůrce s názvem @charlie.gee__, který tvoří krátká videa z oblasti kamenictví/kamenošochařství s počtem 1.9 miliónu sledujících, jeho obsah je taktéž schopen vygenerovat 8.2 – 318 milionů shlédnutí, což naznačuje alespoň částečný zájem o řemeslnou tvorbu na Instagramu. (Instagram.com, 2025)

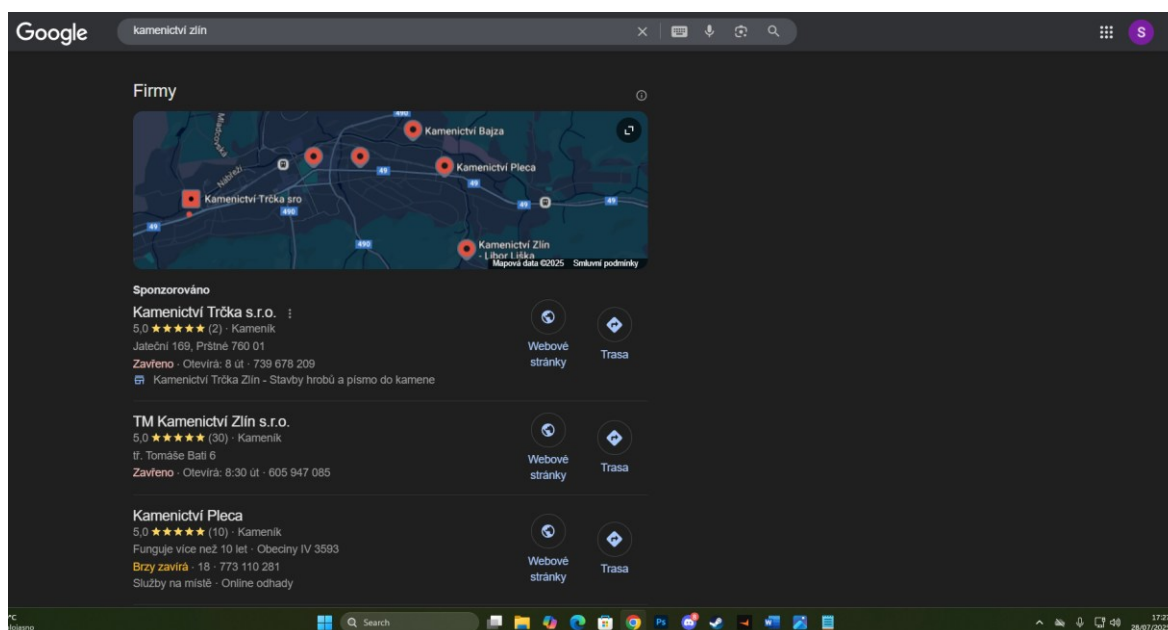


Obrázek 19 – Instagramový profil Charlie Geeho (Instagram.com, 2025)

Další cesta k zákazníkům by zahrnovala tvorbu responzivních reklam v rámci Google Ads. V kapitole číslo 9.2.2 se hovořilo o existující alternativě, ve které by mohli potencionální zákazníci využít služby společnosti, která má lepší optimalizaci reklam. Můžeme si tedy vytvořit vlastní reklamu, kterou bychom více optimalizovali a získali si alespoň 2. pozici ve vyhledávání. V rámci této bakalářské práce si jsem vytvořil testovací reklamu, která je zaměřena na návštěvnost dedikované webové stránky. Jelikož však stále neexistuje dedikovaná stránka pro nový podnik, použijeme zde stránku mateřské společnosti – Kamenictví Trčka Zlín s.r.o., pro kterou jsem 26.7.2025 vytvářel reklamu. Dále musíme přidat témata vyhledávání, neboli klíčová slova, u kterých zadáme veškeré vyhledávací fráze, ve kterých se chceme zobrazovat. Budou to konkrétně: Písmo do kamene Zlín, Výroba náhrobků Zlín, Dekorace do kamene, Pískování motivů na pomníky, Písmo do kamene, Zlacení/stříbření písma, Pamětní desky na míru a kamenictví Zlín. Poté stačí už jen vyplnit nadpisy, popisy, obrázky, podstránky, lokalitu a přidat k reklamě kontakt. Denní budget reklamy byl 100Kč. Vzhledem k tomu, že došlo k propojení nadpisů a popisů s klíčovými slovy, dosáhlo se vysokého skóre optimalizace a reklama se zobrazuje jako 2. ve vyhledávání a díky propojení s lokací se objevujeme i jako první na sekci Firmy v Google vyhledávání. Věřím, že by se mi stejná věc povedla replikovat i pro nový podnik. Níže lze najít obrázek z vyhledávání fráze “kamenictví Zlín” i s datem pořízení obrázku. V příloze bude k vidění obrázek s klíčovými slovy a demografií. (Google Ads, 2025)



Obrázek 20 – Výsledek vyhledávání fráze “kamenictví Zlín“ (google.com, 2025)



Obrázek 21 - Výsledek vyhledávání fráze “kamenictví Zlín“ v sekci firem (google.com, 2025)

Noví zákazníci by mohli přijít i na základě referencí od předchozích klientů. Pokud by naše společnost dbala na budování pozitivních recenzí, získala by si důvěru a reputaci. Firma by se mohla rozhodnout i pro získání neorganických referencí

Poslední cestou k novým zákazníkům v rámci Lean Canvas by byla účast na kamenických veletrzích, ideálně na veletrzích italské kamenické firmy Marmomac, která pravidelně pořádá veletrhy pro dodavatele i zpracovatele přírodního kamene. Účast na tomto veletrhu nám nejen poskytne novinky v oblasti kamenictví, ale taktéž nám pomůže vybudovat povědomí o firmě a navázat kontakty v B2B sféře (marmomac.com)

9.2.9 Indikátory

V této kapitole bude vytvořena tabulka, která bude zachycovat indikátory, kterých bych chtěl v prvním měsíci podnikání dosáhnout.

Tabulka 4 – Indikátory v rámci Lean Canvas (vlastní zpracování)

Indikátor	Jednotka	Cíl
Zpětná vazba od prvních vlastovek	-	Realizovat alespoň 1 zakázku pro živnostníka v rámci ukončení testování metody
Počet prokliků na Google Ads	Prokliky/měsíc	Získat alespoň 50 prokliků na responzivní reklamě v Google Ads
Počet zaslaných vizualizací	Vizualizace/měsíc	Alespoň 20 zaslaných vizualizací v programu Blender
Počet zhotovených zakázek	Zakázky/měsíc	Realizovat z 20 zaslaných vizualizací alespoň 15 zakázek.

Před samotným spuštěním podnikatelské činnosti by bylo vhodné ukončit testovací fázi inovativní metody zhotovením první reálné zakázky. Jak již bylo avizováno v kapitole 9.2.7 jednalo by se o zakázku pro živnostníka. V rámci této zakázky by byla obdržena zpětná vazba od samotného živnostníka. Živnostník by mohl zhodnotit autenticitu zhotoveného písma, celkový dojem a jakmile by živnostník písmo předal koncovému zákazníkovi, bylo by možné se ho zeptat i na hodnocení koncového zákazníka.

Po obdržení zpětné vazby bylo dalším cílem nasbírat alespoň 50 prokliků na responzivní reklamě v Google Ads. Bylo by možné pak spočítat míru konverzí, například formou telefonních hovorů, nebo formou sjednaných online konzultací.

Dalším cílem by bylo zaslat potencionálním zákazníkům alespoň 20 vizualizací v programu Blender. Tento cíl bude proveditelný teprve až se přijde na způsob jak převést vymodelované písmo do programu Bledner. Do té doby by bylo možné zasílat jednoduché vizualizace v programu CorelDRAW (viz kapitola 9.2.4).

Z celkových vizualizací a na základě úprav od zákazníka by bylo poté cílem zhotovit alespoň 15 zakázek.

9.2.10 Cenový model

V rámci cenotvorby je nutné odlišně naceňovat tvorbu písma a motivů. Dá se lehce rozpočítat například spotřeba plátkového zlata na jeden znak písma. U motivů to však nejde, protože motivy mohou mít velmi odlišné rozměry i detaily a čas modeláže v grafickém softwaru je mnohem větší než v případě písma.

Jako první rozebereme nacenění písma. U konkurence zjistíme jejich cenové nabídky. Například firma Kamenictví ČR, uvádí na svých stránkách – hrobovepismo.cz následující ceny:

- Zlacené písmo 1 znak – 150Kč.
- Stříbřené písmo 1 znak – 130Kč.
- Barvené písmo 1 znak – 130Kč.
- Naturální písmo neudává

Dále se můžeme podívat na Kamenictví Morávek, které udává ceny následující

- Zlacené písmo 1 znak – 130 – 200Kč.
- Stříbřené písmo za 1 znak – 110 – 170 Kč.
- Barvené písmo neudává
- Naturální písmo neudává

Na základě cenových nabídek konkurentů bych vytvořil následující ceny za písmo tvořené inovativní metodou:

- Zlacené písmo 1 znak – 150Kč.
- Stříbřené písmo 1 znak – 130Kč.
- Barvené písmo 1 znak – 110Kč.
- Naturální písmo 1 znak – 100Kč.

Zlaté a stříbřené písmo bych nacenil stejně jako v případě Kamenictví ČR. Změnil bych cenu barveného písma, neboť pořizovací cena barvy na písmo je menší než pořizovací cena stříbrícího prášku. Nebyly by naceňovány jednotlivé prvky písma, konkrétně tedy: háčky, čárky, tečky a pomlčky, protože tvorba vyjmenovaných znaků zabere minimální čas a spotřebuje se na ně minimum dokončovacího materiálu. (Kamenictví ČR, 2025; Kamenictví Morávek, 2025)

Výše zmiňovaná cena za jeden znak by se však vztahovala pouze na koncové zákazníky. V případě outsourcingu pro živnostníky/firmy je nutné sestavit jiný ceník, s výjimkou naturálního písma. Pokud bychom zachovali ceník určený pro koncové zákazníky, došlo by ke dvěma situacím. V první situaci by byl živnostník/firma za účelem generace zisku nucen zvýšit pro koncového zákazníka cenu například na 170Kč. za jeden zlacený znak, což by mohlo vyústit k přechodu zákazníka ke konkurenci, která nabízí identický produkt za cca 150Kč. V druhé situaci by cenu pro koncového zákazníka nezvyšoval a generoval by nulový zisk, což by mohlo vyústit k hledání nového zdroje outsourcingu a naše firma by tak mohla přijít o zisk. Ceník pro živnostníky a firmy by byl tedy následující:

- Zlacené písmo 1 znak – 130Kč.
- Stříbřené písmo 1 znak – 110Kč.
- Barvené písmo 1 znak – 100Kč.
- Naturální písmo 1 znak – 100Kč.

Stejně jako v případě koncových zákazníků by pro živnostníky nebyly oceňovány háčky, čárky, pomlčky a tečky. Je nutné taktéž podotknout, že výše uvedený ceník se v případě firem vztahuje pouze na ostatní kamenické firmy. Firmy, které by objednávaly písmo například na desky určené k označení místností by měli ceník stejný jako koncoví zákazníci.

Lze si v rámci této kapitoly ukázat, jaká by byla cena zhotoveného testovacího písma

Tabulka 5 – Cena produktu – testovací písmo (vlastní zpracování)

Položka	Cena
4 znaky v černé barvě	440 Kč.
Finální cena	614 Kč.

Motivy by se naceňovaly podle práce strávené modelováním v grafickém softwaru a spotřebovaném materiálu v rámci dokončovacích prací, marže spotřebovaného materiálu by byla 20%. Ve fiktivní situaci, by modeláž motivu zabrala 2 hodiny a cena spotřebovaného zlata by byla 1000Kč.

Z předchozího příkladu finální ceny žulové desky s písmem by bylo možné dosáhnout zisku 614 Kč. za zhruba 15 minut. Pokud bych pracoval celou hodinu nepřetržitě, činila by má podnikatelská mzda v rámci testovací desky přibližně 2 456 Kč./h. Ovšem v rámci modelování bych přistoupil k jiné podnikatelské hodinové mzdě, neboť finální produkt by byl pro zákazníky cenově nepřijatelný. Dal bych si při modelování průměrnou hodinovou mzdu grafika, která dle stránky cz.jooble.org činí 400Kč/h. (cz.jooble.org, 2025)

V této fiktivní situaci by měl finální motiv následující cenu:

Tabulka 6 – Nacenění tvorby motivů (vlastní zpracování)

Položka	Cena
2 hodiny modeláže motivu	800 Kč.
Zlato + 20% marže	1200 Kč.
Finální cena	2000 Kč.

9.2.11 Prostory k provozování podnikatelské činnosti

Ačkoliv se tahle položka nenachází v Lean Canvas, chtěl jsem ji zpracovat před kapitolou struktura nákladů, neboť se zde nachází informace, které budou s náklady souviset.

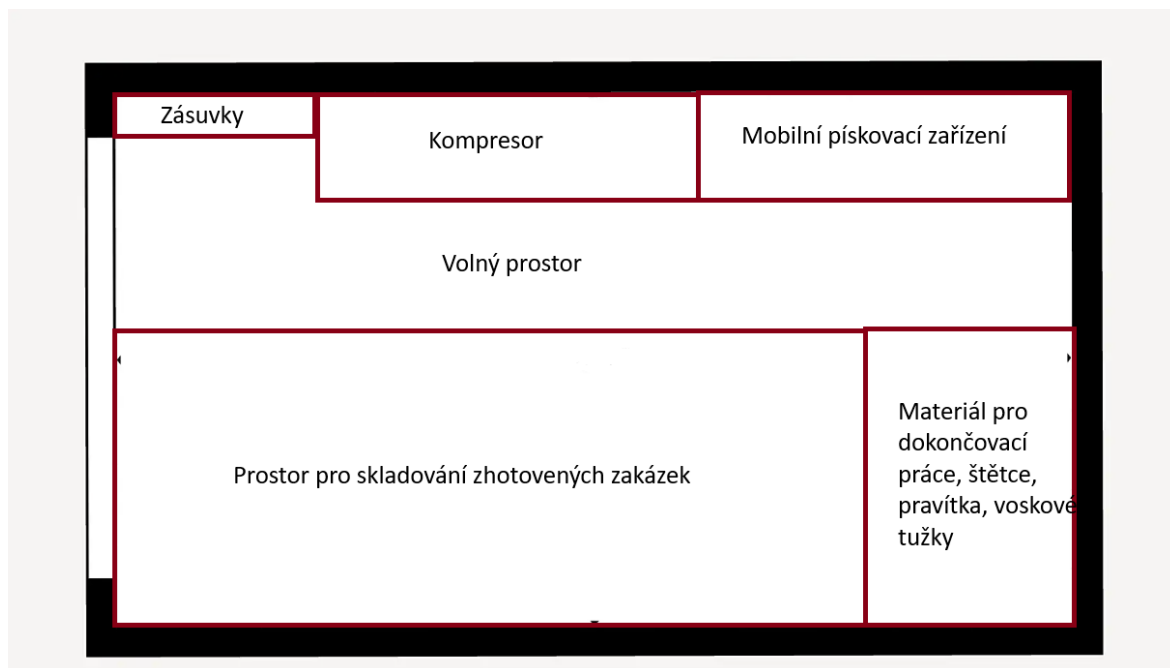
V rámci podnikání by existovaly dva prostory s různým účelem. První pracovní prostor by byl můj městský byt, ve kterém jsem v pronájmu. V tomhle prostoru by se nacházel PC s veškerým příslušenstvím a řezný plotr a probíhala by zde modeláž písma v PC a následné přípravy šablon.

Druhý prostor by byla dílna, ve které by se provozovalo už samotné pískování a skladování materiálu. V rámci Sreality.cz jsem našel garáž v oblasti Zlín – Obeciny. Garáž je vybavena zásuvkami 230V, které jsou potřebné ke kompresoru a mobilnímu pískovacímu zařízení. Plocha garáže činí 14m², což k provozu činnosti naprosto stačí. Důležité je zmínit, že samotný popis na stránce Sreality.cz udává, že garáž je možné využít jako dílnu. Měsíční pronájem zde činí 3000 Kč/měsíc + energie. Vratná kauce je v hodnotě 6000Kč. (Sreality.cz)



Obrázek 22 – Prostor zvolený pro podnikatelskou činnost (Sreality.cz, 2025)

Můžeme si vytvořit také přibližný layout, který zachycuje následující obrázek.



Obrázek 23 – Layout dílny (vlastní zpracování; Sreality.cz, 2025)

9.2.12 Struktura nákladů

V téhle kapitole budou detailně rozebrány náklady a to konkrétně náklady na spuštění podnikání, fixní náklady a variabilní náklady. V rámci každé skupiny nákladů budou poskytnuté reálné informace o dodavateli a o konkrétním produktu. Cena každého nákladu je včetně DPH.

Náklady na spuštění činnosti zahrnují pořízení PC a jeho příslušenství. Zde je hlavním kritériem silná grafická karta a procesor, aby bylo možné hladce pracovat s grafickými softwary. Příslušenství bude zahrnovat běžný monitor, ergonomickou klávesnici a myš. Toto zboží se bude objednávat přímo z Alza.cz a bude konkrétně zahrnovat – PC: HAL3000 MČR Finale Pro 4060, klávesnice: Logitech Ergo K860 Wireless Split Keyboard - US INTL, myš: Logitech Lift Vertical Ergonomic Mouse Graphite a monitor: 22" MSI PRO MP223 E2. Další položkou v počátečních nákladech musí být software na modelování písma, opět bude zakoupen z Alza.cz formou trvalé licence. Software na modelování bude z důvodu preference programu konkrétně: CorelDRAW Graphics Suite Special Edition 2024. Nutné je také zakoupit řezný plotr, u kterého je jediným požadavkem, aby byl kompatibilní se samolepicími PVC fóliemi. Takový plotr může nabídnout společnost ForART s produktem Silhouette CAMEO5. Nyní se již může přejít k položkám, které se týkají pískování písma. Ke spuštění pískování budeme potřebovat: mobilní pískovací zařízení, kompresor, alespoň jednu vzduchovou hadici a ofukovací pistoli. Požadavky na kompresor jsou takové, že musí

být schopný vygenerovat alespoň 8 bar. Požadavky na mobilní pískovací zařízení jsou takové, že musí být kompatibilní s 230V zásuvkou, mít zpětné odsávání, aby nedošlo k nadměrné prašnosti a mít pracovní tlak alespoň 8 bar. Hadice musí být schopné přenést alespoň 8 bar. Požadavky na ofukovací pistoli nejsou žádné. Kompresor, který by odpovídal požadavkům poskytuje Weha.cz a jedná se o Atmos Perfect 3/150 408 l/min. Mobilní pískovací zařízení, které je kompatibilní s 230V zásuvkou a má zpětné odsávání dodává Mantechnika.cz - Mobilní sifonová pískovačka P105 s vysavačem. Hadice, které jsou schopné unést tlak až 16 bar dodává Profihadice.cz. Nabízí hadice v délce 1m a 50m, vzhledem k tomu, že se kompresor bude nacházet přímo vedle mobilní pískovačky (viz kapitola 9.2.11), bude k provozu stačit 1m hadice. Ofukovací pistoli můžeme pořídit opět z Alza.cz a to MAGG Ofukovací pistole 110 mm. Posledním nákladem, který je spojen se zahájením podnikatelské činnosti je vratná kauce za pronájem dílny a první měsíční pronájem dílny. (Alza.cz, 2025; ForART.cz, 2025; Weha.cz, 2025; Mantechnika.cz, 2025; Profihadice.cz, 2025; Sreality.cz, 2025)

Tabulka 7 – Počáteční náklady (vlastní zpracování Alza.cz, 2025; ForART.cz, 2025; Weha.cz, 2025; Mantechnika.cz, 2025; Profihadice.cz, 2025; Sreality.cz, 2025)

Položka	Cena
PC (HAL3000 MČR Finale Pro 4060)	26 990
Klávesnice (Logitech Ergo K860 Wireless Split Keyboard)	2799 Kč.
Myš: (Logitech Lift Vertical Ergonomic Mouse Graphite)	1349 Kč.
Monitor (22" MSI PRO MP223 E2)	1790 Kč.
CorelDRAW Graphics Suite Special Edition 2024	5 490 Kč.
Řezný plotr (Silhouette CAMEO5)	8 800 Kč.
Kompresor (Atmos Perfect 3/150 408 l/min)	38 330 Kč.
Mobilní sifonová pískovačka P105 s vysavačem	8 833 Kč.

Vzduchová hadice modrá 13x19 mm	25,35 Kč.
MAGG Ofukovací pistole 110 mm	119 Kč.
Vratná kauce	6 000 Kč.
První účtovaný nájem dílny	3 000 Kč.
Celkem	103 525 Kč.

Fixní náklady budou zahrnovat tedy pravidelný pronájem prostoru pro podnikání, poplatky za telefonní tarif, elektřinu pro provoz, podnikatelské pojištění, údržbu strojů, mzdu účetní a výdaje na marketing a licenci na používání softwaru na řezací plotr. Fixní náklady budou na rozdíl od počátečních nákladů rozpočítány na měsíc a následně na celý rok. Prostor k provozování podnikatelské činnosti a jeho nájem jsme si definovali již v kapitole 9.2.11. Jako dodavatele elektřiny bych volil EON, zažádal jsem si na jejich webových stránkách o online výpočet na základě plochy garáže (14 m²) a spotřeby energie kompresoru a mobilní pískovárky (3kWh a 1.2kWh) plus svícení. Konečný počet spotřebovaných kWh jsem v rámci online výpočtu cen energií spíše nadhodnotil. Zde jsou nabídky přímo ze stránky EON:

The screenshot displays three electricity supply offers from E.ON. The middle offer, 'Elektřina online PRO na 2 roky', is highlighted with a red border and a 'DOPORUČUJEME' (We recommend) label at the top. Each offer includes a monthly average payment, a total annual payment, a bonus for online signing, and a list of services. The bottom of each offer card has links for 'Aktuální ceník' (Current price list) and 'Detail tarifu' (Tariff details).

Název nabídky	Měsíčně v průměru zaplatíte:	ročně	Bonus za online sjednání	Služby
Komplet elektřina MAX PRO s klesající cenou	4 299 Kč	51 590 Kč	4 500 Kč	Služby elektrikáře 15 000 Kč
Elektřina online PRO na 2 roky	4 039 Kč	48 462 Kč	4 000 Kč	
Variant PRO na 1 rok	4 218 Kč	50 615 Kč	4 000 Kč	

Obrázek 24 – Nabídky dodávky elektřiny (Eon.cz, 2025)

Z nabízených tarifů bych vybral tarif MAX PRO, neboť zahrnuje kompenzaci případných poruch s elektřinou do výše 15 000. Co se týká pojištění pro podnikatele, tak z vyzkoušených 5 pojišťovacích společností ani jedna neudávala přibližnou cenu. Přesnou cenu lze zjistit po osobní schůzce a vypočítává se na základě oblasti podnikání, počtu zaměstnanců, druhu uskladněného majetku atd. Zkusil jsem však zadat do Chat – GPT pojišťovací program pro podnikatele od ČPP a dostal jsem informaci, že balíček SIMPLEX – MAXI se pohybuje v rámci 700 – 1500Kč. Budeme tedy počítat s 1500Kč. za měsíc. V rámci údržby strojů je nutné u pískovárky vysypávat koš s nahromaděným prachem, což lze provést ve volném čase a vyměňovat pískovací hlavici, která se pro naše případy bude měnit jednou měsíčně a bude se pořizovat ze stránky prokarosa.cz. Jediným zaměstnancem v rámci firmy bude účetní, která je vzhledem k právní formě našeho podniku nezbytná. Web iucto.cz udává, že průměrná mzda hlavní účetní se pohybuje v rozmezí 31 000 – 59 000 Kč. měsíčně, osobně bych odměňoval hrubou mzdou 45 000 Kč. Mobilní tarif bych vzal od společnosti Vodafone ,která nabízí tarif s neomezenými daty za 1 307 Kč měsíčně. Software pro řezný plotr bude z důvodů uvedených v kapitole 8.2.3 SignCut PRO 2. Výdaje na marketing byly definovány již v kapitole 9.2.8. a budou v ceně 100 Kč za den. (Eon.cz, 2025; Procarosa.cz, 2025; Iucto.cz, 2025; Vodafone.cz, 2025; Signcutpro.com, 2025)

Tabulka 8 – Fixní náklady (vlastní zpracování, Eon.cz, 2025; Procarosa.cz, 2025; Iucto.cz, 2025; Vodafone.cz, 2025; Signcutpro.com, 2025)

Položka	Cena za měsíc	Cena za rok
Pronájem prostoru	3000 Kč.	36 000 Kč.
Elektřina	4 299 Kč.	51 588 Kč.
Údržba strojů	1 537 Kč.	18 444 Kč.
Mzda účetní	45 000 Kč.	480 000 Kč.
Marketingové výdaje	3 000 Kč.	36 000 Kč.
Pojištění pro podnikatele	1 500 Kč.	18 000 Kč.
Software pro řezný plotr	362 Kč.	4 344 Kč.
Mobilní tarif	1 307 Kč.	15 684 Kč.
Celkem	60 005 Kč.	660 060 Kč.

Ve složce variabilní náklady se bude nacházet PVC fólie, která bude sloužit na lepení ochranných prvků šablon a na tvorbu samotných šablon. Dále materiál na dokončovací práce a to konkrétně: plátkové zlato 24 kar. trojitě, stříbřící prášek a barva na žulu – černá/bílá. S dokončovacími pracemi souvisí také nákup mixtionů a štětce na jeho aplikaci. Bude potřeba pořídit i technický líh na čištění materiálu a abrazivo na samotné pískování.

Aby bylo možné přepočítat jednotlivé variabilní náklady, musí být prvně určeno, kolik znaků bude firma schopna vyprodukovat za měsíc. V pracovním týdnu se bude pracovat každý den, počítejme že v měsíci je 21 pracovních dní. Pracovat se bude i přes svátky po dobu 8 hodin, z toho se 1 hodina využije na občasně pauzy. Využitelný časový fond tedy bude vypočten následovně:

$$\text{Využitelný časový fond} = 21 \times (8 - 1) = 147 \text{ hodin}$$

V kapitole 9.2.3 bylo zjištěno, že pomocí inovativní metody lze kompletně vyprodukovat jeden znak za 3 minuty a 8 sekund. Za hodinu tedy zvládneme vyprodukovat 19.5 znaků. Za jeden den jsme schopni vyrobit 137 znaků a za jeden pracovní měsíc vyprodukujeme 2 867 znaků. V jednom balení produktu - trojitě zlato 24 kar. 16G Manetti od Weha.cz se nachází 25 zlatých plátků. Z praxe vím, že jeden znak zabere jednu třetinu plátu, na pokrytí 2 867 znaků bude tedy potřeba 956 zlatých plátků. Se stříbřícím prachem, barvami, mixtiony, technickým lihem, PVC fóliemi, abrazivem a štětci se musí postupovat jiným způsobem. Jedná se o materiály, které v téhle fázi nelze přičíst k počtu znaků za měsíc, protože nanášené množství je pokaždé jiné. Například množství nabrané barvy za pomoci štětce bude pokaždé jiné. Tyhle náklady lze určit pouze zpětně ve fázi, kdy víme, kolik jsme přesně vyrobili znaků, jaký materiál na ně byl nanášen a kolik se ho spotřebovalo na jednotlivé znaky. Vzhledem k faktu, že se v tuhle dobu se stále jedná o fiktivní společnost, není možné tuhle akci v rámci této bakalářské práce provést. Z praxe vím, že se tato skupina materiálů nanáší ve velmi tenkých vrstvách a malém množství, na rozdíl od zlata, kterého se na jeden znak spotřebuje mnohem větší množství. Bude tedy proveden pouhý odhad a budeme pracovat s množstvím 5 kusů balení za měsíc od každého materiálu v této skupině. Zvolené abrazivo bude korund hnědý, mixtion bude zvolen Lefranc - Charbonnel. Veškeré materiály budou pořizovány z Weha.cz, s výjimkou technického líhu, ten bude pořizován ze stránky Chytrematerialy.cz (Weha.cz, 2025; Chytrematerialy.cz, 2025)

Tabulka 9 – Variabilní náklady (vlastní zpracování, Weha.cz, 2025; Chytrematerialy.cz, 2025)

Položka	Cena za měsíc	Cena za rok
Plátové zlato	72 694 Kč.	872 328 Kč.
Stříbrící prach	3 300 Kč.	39 600 Kč.
Černá barva na písmo	1 730 Kč.	20 760 Kč.
Bílá barva na písmo	1 730 Kč.	20 760 Kč.
Abrazivo	9 315 Kč.	111 780 Kč.
Štětce	735 Kč.	8 820 Kč.
Technický líh	480 Kč.	5 760 Kč.
Mixtiony	2 340 Kč.	28 080 Kč.
PVC fólie	9 750 Kč.	117 000 Kč.
Celkem	102 074 Kč.	1 224 888 Kč.

V téhle fázi si můžeme vytvořit tabulku celých nákladů a můžeme se dozvědět, že hodnota celkových nákladů je za měsíc 160 410 Kč. a za rok 1 864 920 Kč.

Tabulka 10 – Celkové náklady (vlastní zpracování)

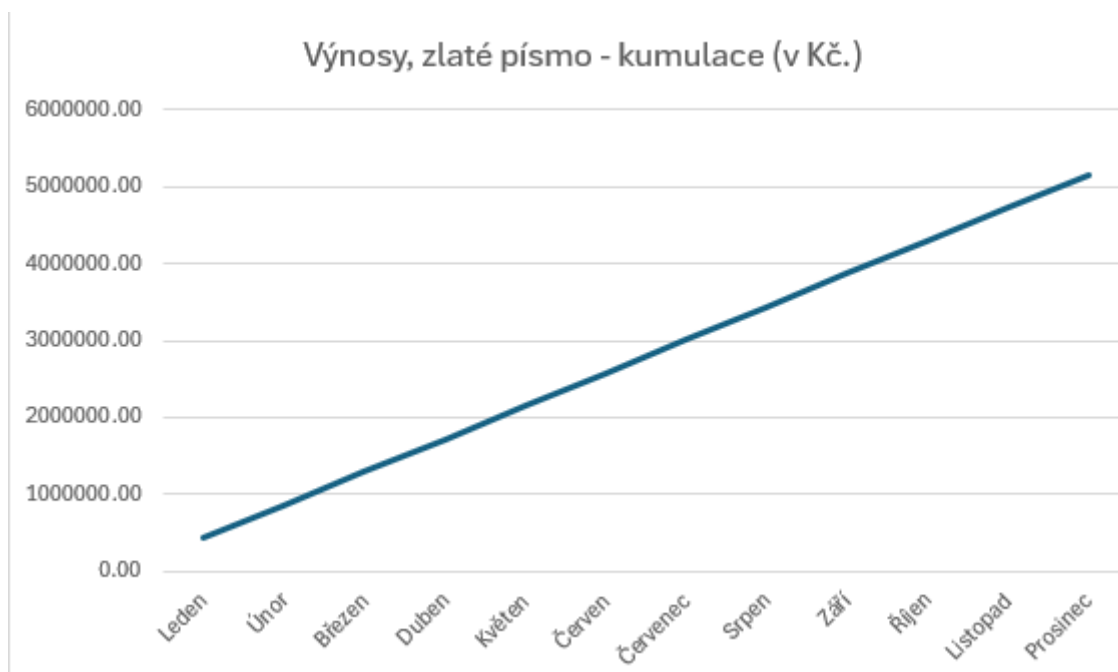
Položka	Cena za měsíc	Cena za rok
Fixní Náklady	60 005 Kč.	660 060 Kč.
Variabilní náklady	102 074 Kč.	1 224 888 Kč.
Celkem	162 079 Kč.	1 884 948 Kč.

10 ZISKOVOSTI PODNIKÁNÍ NA ZÁKLADĚ INOVATIVNÍ METODY

V téhle kapitole bude rozebráno, jakých celkových zisků bude schopen podnik generovat na základě zhotovených zakázek. V rámci této bakalářské práce budeme pracovat s optimistickým scénářem, což znamená, že po celou dobu pracovního roku bude dostatek zakázek na pokrytí veškerých pracovních dnů a v každém týdnu se bude nacházet časový fond 147 hodin a počet zhotovených znaků za měsíc bude 2867, jako v případě předchozí kapitoly. Ceny jednotlivých znaků se budou odvíjet z cenové tabulky v kapitole 9.2.10. Při výpočtu EAT nebudeme počítat EBIT, neboť firma není financována cizími zdroji. V této kapitole bude grafově znázorněna kumulace výnosů dle materiálů použitých při dokončovacích pracích a vytvořen modelový příklad na roční zakázku.

10.1 Výnosnost zlateného písma

Jak již bylo řečeno na začátku kapitoly číslo 10 - zhotovený počet znaků je za každý měsíc 2 867, při ceně 150 Kč za zlatý znak proběhne následující kumulace výnosů:



Obrázek 25 – Výnosnost zlatého písma (vlastní zpracování)

Výnos při tvorbě pouze zlatých znaků činí v prvním měsíci 430 050 Kč. Za celý rok se výnosy nakumulují na částku 5 160 600 Kč. Z evidovaného výnosu na konci roku si můžeme vypočítat za EBT a poté následný EAT za celý rok.

Před samotným výpočtem je ještě potřeba zmínit, že v tomto případě pracujeme pouze s plátovým zlatem, variabilní náklady se sníží o roční náklady černé, bílé barvy a stříbrného prášku. Roční variabilní náklady budou mít hodnotu 1 143 768 Kč.

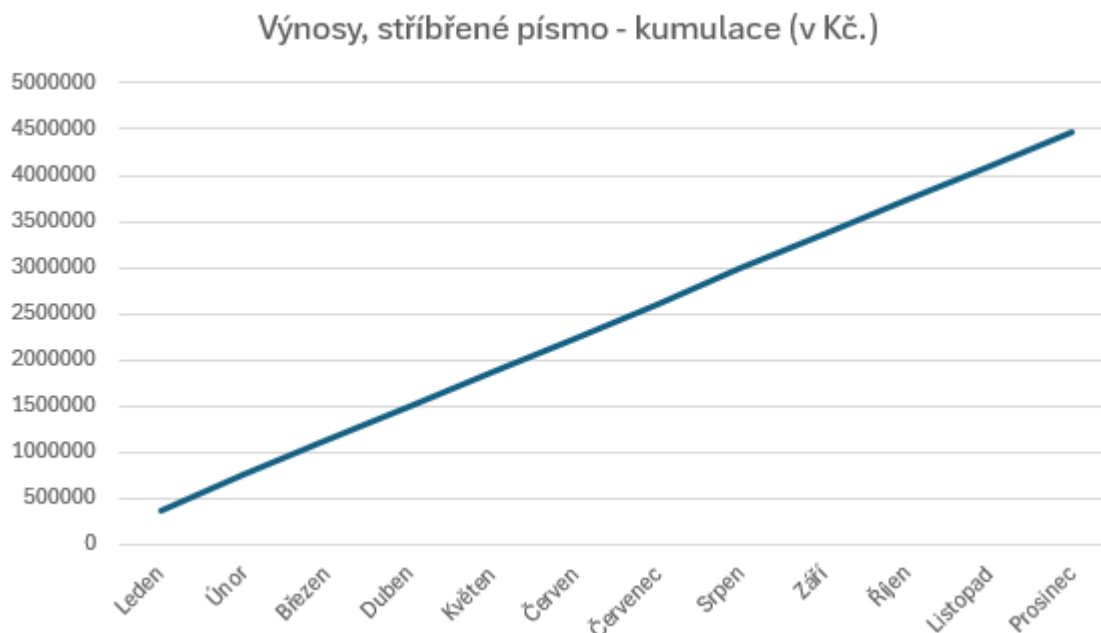
$EBT = \text{Celkové výnosy ze zlatého písma} - (\text{Fixní náklady} + \text{přepočtené variabilní náklady})$
 $= 3\,356\,772 \text{ Kč.}$

$EAT = 3\,356\,772 - 21\% \text{ daňová sazba} = 2\,651\,850 \text{ Kč.}$

Finální zisk po zdanění je 2 651 850 Kč. Vzhledem k pravidlům o rozdělování zisku, které byly popsány na začátku kapitoly číslo 9, musíme výslednou částku snížit o 50% a dostaneme můj osobní podnikatelský zisk za rok, což bude 1 325 925 Kč. Má měsíční podnikatelská mzda by byla v případě tvorby pouze zlatých znaků 110 494 Kč.

10.2 Výnosnost stříbřeného písma

Po výpočtu zlaceného písma bude proveden výpočet kumulace zisků u tvorby stříbřeného písma. Počet znaků za měsíc je 2 867 a cena za jeden znak je 130 Kč. Zde je vytvořený graf kumulace zisků:



Obrázek 26 – Výnosnost stříbrného písma (vlastní zpracování)

Výnos při tvorbě pouze stříbřeného písma bude za měsíc činit 372 710 Kč. Na konci roku dosáhneme výnos v hodnotě 4 472 520 Kč. Opět zde vypočítáme roční EBT a následně EAT.

Zde opět musíme přepočítat variabilní náklady, neboť se v toto případě nebude vůbec používat černá, bílá barva a plátové zlato. Roční variabilní náklady pro stříbrící případ potom budou v hodnotě 311 040 Kč.

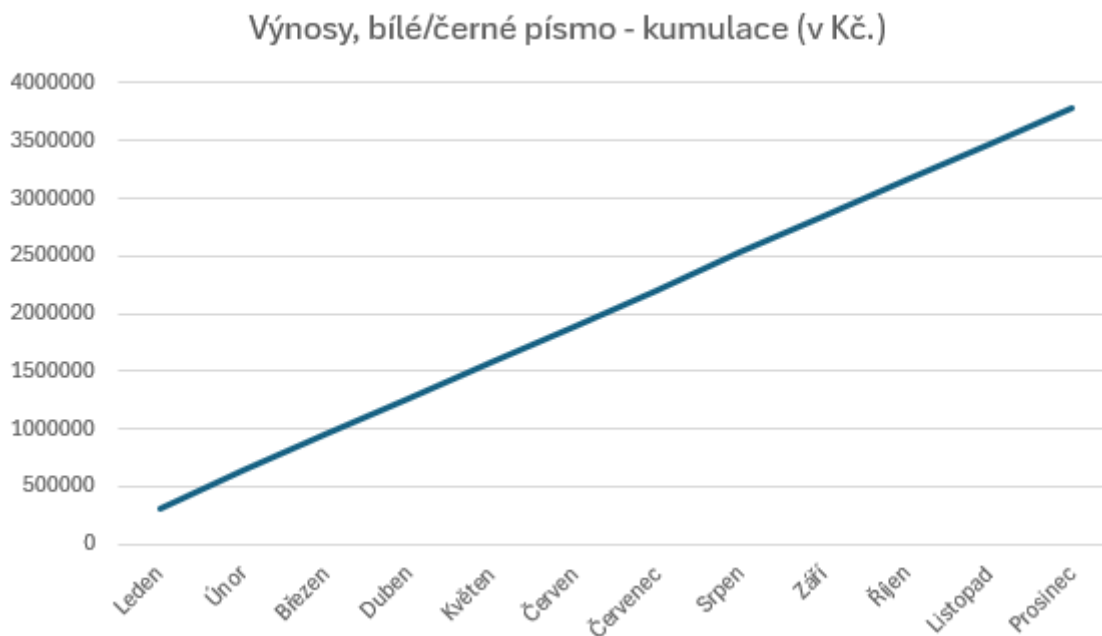
$EBT = \text{Celkové výnosy ze stříbřeného písma} - (\text{Fixní náklady} + \text{přepočtené variabilní náklady}) = 3\,501\,420 \text{ Kč.}$

$EAT = 3\,501\,420 - 21\% \text{ daňová sazba} = 2\,766\,122 \text{ Kč.}$

Pokud by se v rámci podnikání s inovativní metodou tvořilo pouze stříbřené písmo, byl by podnikový finální výsledek hospodaření v hodnotě 2 766 122 Kč. Opět si mohu vydefinovat svůj roční a měsíční plat na základě mého 50% podílu. Můj roční podnikatelský plat by činil 1 383 061 Kč., měsíční by byl 115 255 Kč.

10.3 Výnosnost bílého a černého písma

Tahle kapitola bude věnována předposlednímu způsobu zhotovení písma, opět bude znázorněn graf kumulace výnosů u tvorby bílého/černého písma. Počet znaků je opět 2 867 a cena za jeden znak je 110 Kč.



Obrázek 27 – Výnosnost černého/bílého písma (vlastní zpracování)

V tomhle případě bude mít výnos za měsíc tvorby bílého a černého písma hodnotu 315 370 Kč. Ročně by tak zisk kumuloval až na hodnotu 3 784 440 Kč. Následuje výpočet ročního EBT a EAT.

I zde musí proběhnout přepočet variabilních nákladů, tady však odečteme položky plátové zlato a stříbrící prášek, přepočtená hodnota ročních variabilních nákladů činí 312 960 Kč.

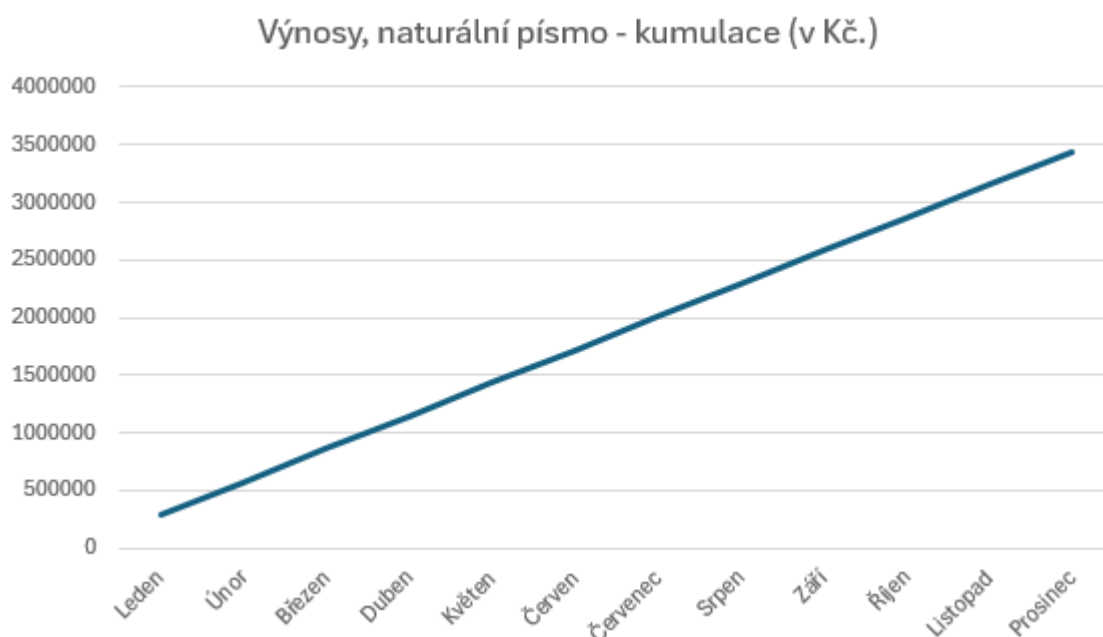
$EBT = \text{Celkové výnosy z bílého/černého písma} - (\text{Fixní náklady} + \text{přepočtené variabilní náklady}) = 2\,811\,420 \text{ Kč.}$

$EAT = 2\,811\,420 - 21\% \text{ daňová sazba} = 2\,221\,022 \text{ Kč.}$

V tomhle případě by finální výsledek hospodaření činil 2 221 022 Kč. Můj roční 50% podíl z této částky by byl za tento rok 1 110 511 Kč., neboli 92 542,58 Kč. měsíčně.

10.4 Výnosnost naturálního písma

Posledním způsobem, jakým lze zhotovit písmo, je naturální písmo, do kterého se neaplikuje žádný materiál. Stejně jako v předchozích případech bude počet znaků 2 867, cena za jeden znak je však v tomhle případě 100 Kč.



Obrázek 28 – Výnosnost naturálního písma (vlastní zpracování)

Poslední způsob tvorby písma je schopen vygenerovat měsíční výnos ve výši 286 700 Kč. Roční výnos poté činí 3 440 400 Kč. I zde vypočítáme roční EBT a EAT

Co se týká naturálního písma, jsou zde variabilní náklady menší než v případě ostatních druhů. Na zhotovení je totiž potřeba pouze PVC fólie, abrazivo a technický líh. Tyhle roční přepočtené variabilní náklady jsou v hodnotě 234 540 Kč.

$EBT = \text{Celkové výnosy z naturálního písma} - (\text{Fixní náklady} + \text{přepočtené variabilní náklady}) = 2\,545\,800 \text{ Kč.}$

$EAT = 2\,545\,800 - 21\% \text{ daňová sazba} = 2\,011\,182 \text{ Kč}$

Finální výsledek hospodaření v případě naturálního zpracování písma by byl v hodnotě 2 011 182 Kč. 50% podíl, který by z celkového výsledku hospodaření připadl mně, je v hodnotě 1 005 591 Kč. V přepočtu na měsíční mzdu se hodnota dostane na 83 799 Kč

10.5 Rentabilita tržeb

V téhle fázi si můžeme pro zhodnocení jednotlivých způsobů tvorby písma vytvořit rentabilitu tržeb dle následujícího vzorce:

$$\text{Rentabilita tržeb jednotlivých druhů písma} = \frac{\text{čistý zisk vygenerovaný druhem písma}}{\text{celkové tržby vygenerované druhem písma}}$$

Následující tabulka zachycuje výsledky rentability tržeb:

Tabulka 11 – Rentabilita tržeb jednotlivých druhů písma (vlastní zpracování)

Druh písma	Čistý zisk z písma	Celkové tržby z písma	ROS
Zlacené	2 651 850 Kč.	5 160 600 Kč.	51.39%
Stříbřené	2 766 122 Kč.	4 472 520 Kč.	61.85%
Bílé/Černé	2 221 022 Kč.	3 784 440 Kč.	58.68%
Naturální	2 011 182 Kč.	3 440 400 Kč.	58.46%

Nejlepší rentabilitu tržeb vykazuje stříbřené písmo, nejhorší poté zlaté písmo. Na základě rentability tržeb by bylo nejlepší zákazníky přesvědčovat, aby objednávali stříbrné písmo. Ovšem z praxe můžu říct, že zdaleka nejžádanější písmo je zlaté, stříbrné písmo se nachází na druhé pozici.

10.6 Modelace fiktivních zakázek pro tvorbu finálního výsledku hospodaření

V předchozí kapitole byly vypočteny výnosy a následná rentabilita jednotlivých druhů písma. Ovšem v praxi se nikdy nestává, že by se tvořil pouze jeden druh písma. Přesné rozdělení by šlo sestavit až po minimálně jednom roce podnikání.

Můžeme si vymodelovat situaci, podle které se bude počítat výsledek hospodaření. V téhle situaci se firma Pohřebnictví Zlín, spol. s.r.o. rozhodla na všech svých hřbitovech, konkrétně tedy: Lesní hřbitov, Mladcová, Louky, Štípa, Malenovice, Jaroslavice a Salaš vybudovat nové řady kolumbárií. Na výrobu desek na kolumbária si tato společnost najala v rámci dlouhodobé spolupráce naši fiktivní společnost Detail do kamene Zlín s.r.o. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobu řad kolumbárií v rámci 7 hřbitovů, bude nám Pohřebnictví Zlín spol. s.r.o. dodávat tuhle zakázku v rámci celého roku. Zadavatel bude chtít na boku desky označit město, kde se deska nachází. Nápis bude tedy “Zlín“. Tento nápis bude zadavatel zakázky chtít ve zlatém stylu na Lesním hřbitově, Malenovicích a Loukách. Stříbrný bude požadovat na hřbitovech ve Štípě a Mladcové. Desky s naturálním písmem se budou nacházet v Jaroslavcích a barvené na Salaši. Taktéž bude firma požadovat denní závoz zhotovených desek, aby nedošlo k montážnímu přetížení. Abychom si udrželi zakázku a konkurenční výhodu, bude dopravu hradit sami. V rámci závozů budou vybírány pravidelné zálohy za zhotovené desky, aby bylo možné financovat fixní a variabilní náklady na výrobu dalších desek. (pohrebnictvizlín.cz, 2025)

Vzhledem k pravidelným závozům desek nejprve začneme s novými kapacitními propočty na celý rok.

Dle plánovacího kalendáře ze stránky Směny.cz má rok 2025 celkem 251 pracovních dnů. Vzhledem k tomu, že budeme pracovat i přes svátky, změní se celkový počet pracovních dnů na 261. Dle stejnojmenné stránky má tento fond pracovní doby při 8 hodinové pracovní době 2088 hodin. Ovšem z 8 hodin se 1 hodina využije na pauzy a 1 hodina na přivezení a pozdější odvezení desek v rámci závozů. (smeny.cz, 2025)

Reálný časový fond tedy přepočítáme následovně:

$$\text{Využitelný časový fond} = 261 \times (8 - 2) = 1\,566 \text{ hodin}$$

Z testování inovativní metody víme, že čas na zhotovení jednoho znaku zabere 3 minuty a 8 sekund. Za rok tedy budeme schopni vyprodukovat 29 987 znaků.

Informujeme zadavatele o skutečnosti, že jsme schopni za rok vyrobit přibližně 29 987 znaků, což by vzhledem ke 4 znakům ve slově “Zlín“ vedlo k zhotovení cca 7 494 - 7 497 desek. Na základě tohoto faktu jej požádáme, aby si procentuálně určil druh písma a umístění kolumbárií, které bude možné zhotovit v rámci roční výroby. Aby společnost Pohřebnictví Zlín spol. s.r.o. pokryla částečně všechny lokace a mohla v těchto lokacích začít s pronájmem kolumbárií, zadá nám následující plán:

Tabulka 12 - %-ní rozdělení písma v rámci fiktivní zakázky (vlastní zpracování)

Místo kolumbária	Druh písma	%-ní rozdělení z fondu znaků
Lesní hřbitov/Malenovice	Zlaté písmo	55
Štípa/Mladcová	Stříbrné písmo	30
Jaroslavice	Naturální písmo	10
Salaš	Bílé/černé písmo	5

Nyní si dle požadavků zadavatele rozdělíme počet znaků, které jsme schopni za rok vyrobit mezi jednotlivé druhy písma.

Tabulka 13 – Rozdělení znaků mezi jednotlivé druhy písma (vlastní zpracování)

Druh písma	%-ní rozdělení	Počet znaků z fondu
Zlaté písmo	55	16 493
Stříbrné písmo	30	8 997
Naturální písmo	10	2 998
Bílé/černé písmo	5	1 499

Vzhledem k tomu, že máme všechny údaje potřebné ke spuštění výroby, můžeme si vytvořit plán výnosových a nákladových položek, které jsme schopni v této zakázce za celý rok vygenerovat. Prvně začneme s výnosy:

Tabulka 14 - Celkové výnosy v rámci fiktivní zakázky (vlastní zpracování)

Druh písma	Cena za znak	Celkový počet znaků	Celkový výnos
Zlaté písmo	150 Kč.	16 493	2 473 950 Kč.
Stříbrné písmo	130 Kč.	8 997	1 169 610 Kč.
Naturální písmo	100 Kč.	2 998	299 800 Kč.
Bílé/černé písmo	110 Kč.	1 499	164 890 Kč.
Celkem			4 108 250 Kč.

Po zjištění výnosových položek přejdeme k nákladovým. Budeme vycházet z fixních a variabilních položek v kapitolách 9.2.12. Přepočítáme pouze zlaté pláty, jelikož z té samé kapitoly již víme, že jeden zlatý plát pokryje 3 znaky písma. Potřebujeme za celý rok vyzlatit 16 493 znaků, což bude vyžadovat 5 497 zlatých plátů, to znamená, že bude potřeba nakoupit alespoň 220 sešitů se zlatými pláty. Taktéž se ve variabilních nákladech nachází nová položka – nafta. Dle Google Maps je vzdálenost z lokality dílny (K Jaroslavicím 1007) do Pohřebnictví Zlín, spol. s.r.o. (Filmová 412) 5.9Km, každý den se tato cesta musí odjet celkem 4x (cesta pro desky -> cesta do dílny -> závoz zhotovených desek -> cesta zpět). Za jeden den najedu 23,6 Km a za celý pracovní rok, který jsme definovali na 261 pracovních dní, ujedu 6 159,6 Km. Tuto dopravní činnost bych provozoval svým osobním autem, které jezdí na naftu a má průměrnou spotřebu 6l/100Km. Jednoduchým výpočtem zjistíme, že za pracovní rok bych spotřeboval 369,58 litrů nafty. Cena nafty se neustále mění, v rámci této bakalářské práce budeme pracovat s průměrnou cenou nafty za první kvartál roku 2025 ze stránky Kurzy.cz, který udává průměrnou cenu nafty za toto období v hodnotě 35,36 Kč. (Google Maps, 2025; Kurzy.cz, 2025)

Tabulka 15 – Celkové náklady ve fiktivní zakázce (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Hodnota
Plátové zlato	420 860 Kč.
Stříbrící prach	39 600 Kč.
Černá barva na písmo	20 760 Kč.
Bílá barva na písmo	20 760 Kč.
Abrazivo	111 780 Kč.
Štětce	8 820 Kč.
Technický líh	5 760 Kč.
Mixtiony	28 080 Kč.
PVC fólie	117 000 Kč.
Nafta	13 068 Kč.
Fixní náklady	660 060 Kč.
Celkem	1 446 548 Kč.

Před tím, než se pustíme do práce na zakázce, zašleme ještě společnosti Pohřebnictví Zlín objednávkový list, který by mohl vypadat následovně:

OBJEDNÁVKA			
Objednavatel: Pohřebnictví Zlín, spol. s.r.o.		OBJEDNÁVKA ČÍSLO 1	
Peněžní ústav: č. účtu:		Vystavena dne:	
IČO:		Vyřizuje, telefon:	
DIČ:		IČO:	
Podmínky dodávky: Zhotovené desky za den budou v ten samý den zavezeny na pohřebnictví		Dodavatel: DIČ:	
Dodací lhůta: 1 rok		Detail do kamen Zlín s.r.o.	
Zboží dodejte na adresu: Filmová 421, 760 01 Zlín			
Způsob dopravy: na náklady dodavatele stanice určení: kusové zásilky:			
Obsah objednávky	cena	množství	dodací lhůta
Písmo zlatené	2 437 950 Kč.	16 493 znaků	1 rok
Písmo stříbřené	1 169 610 Kč.	8 997 znaků	1 rok
Písmo Naturální	299 800 Kč.	2 998 znaků	1 rok
Písmo barvené	164 890 Kč.	1 499 znaků	1 rok
 Dodavatel - datum, podpis, razítko  Odběratel - datum, podpis, razítko			

Obrázek 29 – Objednávkový list pro fiktivní zakázku (vlastní zpracování; zbynekmlcoch.cz, 2025)

Po odsouhlasení objednávkového listu a potřebných podpisů se začne s výrobou. V rámci tohoto příkladu počítejme s variantou, že vše proběhlo dle plánu. V průběhu roku však přibýly další náklady v hodnotě 100 000 Kč., vzniklé v důsledku plýtvání zlata, stříbrného prášku a abraziva.

Poslední fází bude výpočet EBT, který vypočítáme jako celkové zisky minus celkové náklady + náklady vzniklé plýtváním. Následuje EAT, kde od EBT odečteme 21% daňovou sazbu. Poté už se jen přejde k přerozdělení zisku na základě kapitoly 9, kde bylo definováno, že se zisky budou rozdělovat v poměru 50:50.

Tabulka 16 – EBT, EAT a podnikatelská mzda (vlastní zpracování)

Položka	Hodnota
EBT	2 561 702 Kč.
EAT	2 023 744 Kč.
50% podíl	1 011 872 Kč.
Měsíční podnikatelská mzda	84 322 Kč.

Pokud by se tahle skutečnost naplnila, museli bychom se zaregistrovat jako plátcí DPH, což by v dalším roce podnikání kompletně změnilo strukturu nákladů a výnosů.

11 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Porterova analýza odhalila, že firma čelí vysoké vyjednávací síle dodavatele, zejména kvůli závislosti na Kamenosochařství Novák s.r.o. jako jediném regionálním dodavateli žulového materiálu. Vyjednávací síla zákazníků se pohybuje na úrovni střední až vysoké, a to z důvodu snadného porovnání služeb na internetu, nízké loajality a citlivosti na cenu – zejména v segmentu urnových hrobů a oprav. Hrozba substitutů je velmi nízká, jelikož neexistuje reálná alternativa ke kamenickému řemeslu, byť budoucí digitalizace může představovat nové hrozby. Hrozba nových vstupů je nízká až střední, vzhledem ke kapitálové náročnosti, nedostatku odborného vzdělávání a neochotě potomků živnostníků převzít řemeslo. Rivalita mezi konkurenty je vysoká, zejména v rámci Zlínského kraje, kde působí více subjektů s obdobnou nabídkou služeb.

SWOT analýza ukázala, že největšími silnými stránkami firmy jsou individuální přístup, grafické vizualizace v programu Blender a přímá výroba doplňků (např. fotokeramiky), zatímco největší slabinou je absence vlastní výroby žuly, nízký počet zaměstnanců a závislost na místním trhu. Za příležitost lze považovat inovaci metody tesání písma kombinací tradičního způsobu a strojového pískování. Tato metoda slibuje vyšší efektivitu a nižší časovou náročnost. Mezi hrozby patří příchod nové konkurence se silným technologickým zázemím, dlouhodobá změna spotřebitelského chování a sezónní omezení montážních prací.

Z kapitol věnovaných tradičnímu a inovativnímu způsobu tesání písma vyplývá, že klasická ruční metoda navzdory své řemeslné preciznosti trpí vysokou časovou náročností a omezenou škálou fontů, což často vede ke snižování kvality zakázek v zájmu efektivity. Inovativní metoda, se kterou firma Kamenictví Trčka s.r.o. aktuálně experimentuje, představuje potenciální technologický posun umožňující rychlejší zhotovení písma, **vyšší** variabilitu stylů. Největší výhodou jsou především nižší pořizovací a provozní náklady než pískování na CNC strojích. Přetrvávající technické problémy (např. s přilnavostí fólie nebo přenosem fontu do vizualizačního softwaru) však vyžadují další vývoj a testování.

Kapitola 9 poskytla ucelený pohled na podnikatelský plán fiktivního podniku Detail do kamene Zlín s.r.o., zaměřeného na komercializaci inovativní metody tesání písma. S využitím nástroje Lean Canvas byly definovány hlavní problémy cílových zákazníků, stávající alternativy, navrhované řešení i unikátní hodnotová nabídka. Podnik staví na personalizované grafické modeláži fontů, rychlosti zpracování, vizualizacích produktů v

Blenderu a možnosti spolupráce s jinými subjekty formou outsourcingu. Součástí plánu byla také identifikace zákaznických segmentů (B2C i B2B), strategické způsoby oslovení trhu (web, sociální sítě, Google Ads, doporučení, veletrhy), návrh indikátorů výkonnosti, cenové modelace jak pro koncové zákazníky, tak pro firmy, výběr prostorů pro provozování podnikání a nakonec výpočet počátečních, fixních a variabilních nákladů.

Kapitola 10 se věnuje ekonomickému vyhodnocení projektu založeného na inovativní metodě tesání písma. Pomocí modelového scénáře spolupráce s Pohřebnictvím Zlín s.r.o. byly vypočteny časové kapacity, tržby, náklady a čistý zisk, který dosáhl přes 2 miliony Kč. Výpočty v rámci výnosností jednotlivých druhů písma ukázaly rozdílnou rentabilitu, přičemž stříbrné písmo vykázalo nejvyšší poměr zisku k tržbám. V rámci této kapitoly jsem pracoval s pozitivním scénářem, jsem si vědom, že při reálném podnikání by nedošlo k celoročnímu vytížení. Výsledky reálného podnikání lze hodnotit pouze retrospektivně. Pokud dojde v tomto roce k odstranění problémů s inovativní metodou a dojde k založení dceřiné společnosti, mohlo by být zhodnocení reálných výsledků hospodaření tématem mé diplomové práce.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na komplexní zmapování vybraných aspektů podnikatelského prostředí v oboru kamenictví na území Zlínského kraje, s cílem ověřit možnosti rozšíření služeb podniku Kamenictví Trčka s.r.o.. Pomocí využití analytických nástrojů, konkrétně tedy identifikace konkurentů, porovnání jejich služeb, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza proběhla identifikace relevantních faktorů ovlivňujících obor kamenictví a umožnila nejen pochopit aktuální výzvy, ale také poukázat na konkrétní příležitosti, které lze efektivně využít v rámci navrhovaného podnikatelského modelu. V rámci těchto analýz bylo totiž zjištěno, že existuje prostor pro inovaci služeb, zejména zavedením nové metody tesání písma.

Významný krok směrem ke strategické realizaci projektu představovala kapitola o komercializaci inovace v oblasti tesání písma. Zde byly shrnuty základní podnikatelské parametry, včetně cílových zákaznických segmentů, klíčových partnerství, nákladové struktury a hodnotové nabídky. Pomocí Lean Canvas modelu byl navržen ucelený podnikatelský plán, který propojuje inovativní řemeslnou technologii s reálnými tržními možnostmi. Tím se položil solidní základ pro praktické uplatnění metody v komerčním prostředí a vytvoření konkurenceschopné služby na trhu.

Práce se tak pokusila přinést nejen odborný vhled do technického i ekonomického prostředí spojeného s oborem kamenictví, ale také praktický podnikatelský nástroj, který může sloužit jako inspirace dalším inovátorům v oboru kamenictví, památkové péče a pohřebnictví. Vypracovaný model by měl být dále rozvíjen, zejména v oblasti přizpůsobení na budoucí digitalizaci oboru kamenictví.

Po eliminaci všech problémů s inovativní metodou a nalezení způsobu jak přenést vymodelované písmo do programu Blender pro vyšší úroveň vizualizací by mohlo dojít k založení této fiktivní dceřiné firmy a otestovat hypotézy této bakalářské práce při reálném podnikání. To ovšem, by bylo až téma pro diplomovou práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALTAXO.CZ. *Daňová evidence* [online]. Altaxo.cz, neuvedeno. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence>

ALZA.cz. . *CorelDRAW Graphics Suite Special Edition 2024, CZ/PL (elektronická licence)* [online]. Praha: Alza.cz, neuvedeno [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/media/coreldraw-graphics-suite-special-edition-2024-cz-pl-elektronicka-licence-d12585007.htm>

ALZA.cz. . *Příslušenství* [online]. Praha: Alza.cz, neuvedeno [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/prislusenstvi/18861668.htm>

ALZA.cz. *Počítače a notebooky* [online]. Praha: Alza.cz, neuvedeno [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/pocitace-a-notebooky>

Depositphotos. *Royalty-free stock photos, videos & music* [online]. Depositphotos, neuvedeno [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://depositphotos.com/>

DRUCKER, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. 1st ed. New York: Harper & Row, 1985. ISBN 9780060154288.

E.ON. *Elektrina ONLINE PRO – nabídka pro domácnosti* [online]. E.ON Energie, a.s., 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/domacnosti/elektrina/elektrina-online-pro/>

ECONOMY-PEDIA.COM. *Konkurenční výhoda – co to je, definice a koncept* [online]. Economy-Pedia, neuvedeno. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11040714-competitive-advantage>

EKONOMICKÝSLOVNÍK.CZ. *Nedokonalá konkurence* [online]. EkonomickySlovník.cz, neuvedeno. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.ekonomickyslovník.cz/nedokonala-konkurence>

EUROPEAN COMMISSION. *SME definition – základní informace o malých a středních podnicích* [online]. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en

EUROSTAT. *Enterprise – definice pojmu* [online]. Eurostat – Statistical Office of the European Union, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise>

FORART.CZ. *Černý řezací plotr – Silhouette CAMEO5 šíře 30cm* [online]. ForArt.cz, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.forart.cz/cerny-rezaci-plotr-silhouette-cameo5-sire-30cm/?gad_source=1&gad_campaignid=22765288009&gbraid=0AAAAADrUGeX8wYYJ7-KYsssBlsl1ICpcHF4&gclid=Cj0KCQjwnJfEBhCzARIsAIMtfKIIm8yEa_20Rwd-lz2dph8oAQvmz4RAd-lUwp7VuNb7iZCnKOBKA6gaAuZVEALw_wcB

FREDERICK, Howard; O'CONNOR, Allan; KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship*. South Melbourne: Cengage AU, 2018. ISBN 978-0170411752

GOOGLE ADS. *Online inzerce – získejte zákazníky a zvýšte prodeje* [online]. Google, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://ads.google.com/intl/cs_CZ/home/

GOOGLE MAPS. *Mapy, trasy a místní firmy* [online]. Google, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://maps.google.com>

GOOGLE. *Animované hory – vyhledávání obrázků* [online]. Google, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.google.com/search?q=animovan%C3%A9+hory&sc_esv=94df89eb67e77729&udm=2&biw=1920&bih=945&sxsrf=AE3TifNOnGX9s7zJHqzXol29LcW5WLbYkQ%3A1753385049996&ei=WYiCaKu_PKuWxc8PjIPFkA8&ved=0ahUKEwjrz7yonNaOAxUrS_EDHYxBEfIQ4dUDCBE&uact=5&oq=animovan%C3%A9+hory&gs_lp=EgNpbWciD2FuaW1vdmFuW6kgaG9yeUjOPIDwBFjSPXACeACQAQCYAVSgAdoHqgECMTS4AQPIAQD4AQGYAg-gAswHqAIKwgIGEAAyBxgewgINEAAyGAQYsQMYQxiKBcICChAjGCcYyQIY6gLC_AgcQIxgnGMkCwgIIEAAyGAQYsQPCAgOQABiABBhDGloFwgILEAAyGAQYsQMYgwHCAgU

HALL, Mary. *Porter's 5 Forces vs. PESTLE Analysis: What's the Difference?* [online]. Investopedia, 2024. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/whats-difference-between-porters-5-forces-and-pestle-analysis.asp>

HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. *Entrepreneurship*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill Education, f2017. ISBN 978-0077862480.

HROBOVÉ PÍSMO. *Ceník kamenických prací* [online]. Hrobové Písmo, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.hrobovepismo.cz/cenik/>

CHYTREMATERIALY.CZ. *Lih technický 1 l – Severochema* [online]. Chytré stavební materiály, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.chytrematerialy.cz/lih-technicky-1l/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=PMAX%20-%20Stavebn%C3%AD%20materi%C3%A1ly&utm_id=16990992898&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwv5zEBhBwEiwAOg2YKAEZAhLI064Q1x-SeJakkmoNpuaCB3pJgCfniCtjjKXQw-wTTx2AnhoC8KsQAvD_BwE

INDEED. *Obsluha CNC strojů – platy* [online]. Indeed Česká republika, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/obsluha-cnc-stroj%C5%AF/salaries>

INDEED. *Programátor CNC – platy* [online]. Indeed Česká republika, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/program%C3%A1tor-cnc/salaries>

IÚČTO. *Jak se stát účetní v roce 2024?* [online]. iÚčto, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.iucto.cz/jak-se-stat-ucetni/>

JOOBLE. *Grafik – platy v České republice* [online]. Jooble, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/salary/grafik>

KAMENICTVÍ MORÁVEK. *Ceny, ceník kamenických prací* [online]. Kamenictví Morávek – Veselí nad Moravou, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://levnepomniky.cz/ceny/>

KAMENICTVÍ TRČKA. *Náhrobky, urny, písmo do kamene* [online]. Kamenictví Trčka Zlín, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://kamenictvitrecka.cz/>

KAMENOSOCHAŘSTVÍ NOVÁK A SYNOVÉ. *Výroba pomníků, renovace a kamenické práce* [online]. Kamenosochařství Novák a synové, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.kamenosocharstvinovak.cz/>

KENTON, Will. *How to Perform a SWOT Analysis* [online]. Investopedia, 2025. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

KOPP, Carol M. *Business Model: Definition and 13 Examples* [online]. Investopedia, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

KUBÁTOVÁ, Alena Haas. *Daňově uznatelné a neuznatelné náklady* [online]. Portál POHODA, 2021. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://firmy.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/danove-uznatelne-a-neuznatelne-naklady>

KURZY.CZ. *Motorová nafta – vývoj ceny v 1. čtvrtletí 2025 (CZK/l)* [online]. Kurzy.cz, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/motorova-nafta-graf-vyvoje-ceny/2025-1Q-czk-1l>

LAW, Jonathan. *Oxford Dictionary of Business and Management*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2009. ISBN 9780199234899. TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR. *Inovace: O co vlastně jde?* [online]. BusinessInfo.cz, 2021. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/inovace-o-co-vlastne-jde>

Lidé a Země. *TOP 10: Nejstarší hřbitovy na světě* [online]. Lideazeme.cz, 1. srpna 2022 [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.lideazeme.cz/clanek/lideazeme-cz-poznavame-zajimava-mista/114448/top-10-nejstarsi-hrbitovy-na-svete.html>

MANTECHNIKA.CZ. *Mobilní sifonová piskovačka P105 s vysavačem* [online]. MANTECHNIKA, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.mantechnika.cz/mobilni-sifonova-piskovacka-p105-s-vysavacem/?gad_source=1&gad_campaignid=16877866069&gbraid=0AAAAABmfbRw93dH6y5AdMFghfBo-3huun&gclid=Cj0KCQjwnJfEBhCzARIsAIMtfKIIjU-nKbYPE1_SytD8id_HQX7GmY2j4ui9vcQbK4AKjyNxq0inTQaAq1REALw_weB

MARMOMAC. *International Exhibition of Stone Design and Technology* [online]. Marmomac, neuvedeno [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.marmomac.com/en/home-english>

MAURYA, Ash. *About LEANSTACK* [online]. Leanstack, 2023 [cit. 2025-07-31]. Dostupné z: <https://www.leanstack.com/about>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Výpis z veřejného rejstříku – Obchodní rejstřík* [online]. or.justice.cz, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=84712189&subjektId=988856&spis=1093873>

MLADENKA, Petr. *Nedokonalá konkurence* [online]. Rankia.cz, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://rankia.cz/nedokonala-konkurence>

OECD; EUROSTAT. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* [online]. 4th ed. OECD Publishing, 2018. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html

PEREIRA, Daniel. *Lean Canvas: Co to je, jak funguje a jak ho vytvořit* [online]. Business Model Analyst, 2024. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://businessmodelanalyst.com/cs/lean-canvas>

POHŘEBNICTVÍ ZLÍN. *Komplexní služby spojené s pohřbením* [online]. Pohřebnictví Zlín, spol. s r.o., 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.pohrebnictvizlin.cz>

ProBlast PhotoEtch Systems. CNC AutoBlaster Vacuum Sandblasting System [online]. [Zlín], ProBlast, [cit. 2025-07-17]. Dostupné z: <https://www.problast.com.au/products/autob>

PROCAROSA.CZ. *Pískovací pistole včetně kartáče k mobilní pískovačce Procarosa PROFI28* [online]. Procarosa, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: [https://www.procarosa.cz/piskovaci-pistole-vcetne-kartace-k-mobilni-piskovacce-procarosa-](https://www.procarosa.cz/piskovaci-pistole-vcetne-kartace-k-mobilni-piskovacce-procarosa-profi28/?gad_source=1&gad_campaignid=20956145510&gbraid=0AAAAAC1Vh-qEACeZFoc1qooAT6jxEV8jg&gclid=CjwKCAjwv5zEBhBwEiwAOg2YKCMtcun-nuK0F5MwtSiHvaSYhArnLjwEEWaZSp7LWBDAKM_3-N7vdhoCwggQAvD_BwE)

[profi28/?gad_source=1&gad_campaignid=20956145510&gbraid=0AAAAAC1Vh-qEACeZFoc1qooAT6jxEV8jg&gclid=CjwKCAjwv5zEBhBwEiwAOg2YKCMtcun-nuK0F5MwtSiHvaSYhArnLjwEEWaZSp7LWBDAKM_3-N7vdhoCwggQAvD_BwE](https://www.procarosa.cz/piskovaci-pistole-vcetne-kartace-k-mobilni-piskovacce-procarosa-profi28/?gad_source=1&gad_campaignid=20956145510&gbraid=0AAAAAC1Vh-qEACeZFoc1qooAT6jxEV8jg&gclid=CjwKCAjwv5zEBhBwEiwAOg2YKCMtcun-nuK0F5MwtSiHvaSYhArnLjwEEWaZSp7LWBDAKM_3-N7vdhoCwggQAvD_BwE)

PROFIHADICE.CZ. *TUBI vzduchová hadice modrá 13×19 mm* [online]. TUBI Italia Bohemia, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: [https://www.profihadice.cz/tubi-vzduchova-hadice-modra-](https://www.profihadice.cz/tubi-vzduchova-hadice-modra-13x19mm.html?gad_source=1&gad_campaignid=17335605987&gbraid=0AAAAACbID3OFcd8z2Q3pHt_kkmm3e2vL7&gclid=Cj0KCQjwnJfEBhCzARIsAIMtfKKGg41-xYm9AHESgQL-aneVj_Av-u1_5FK4CWb2rMbgUWRzVbHsRcaAsjgEALw_wcB#50m)

[13x19mm.html?gad_source=1&gad_campaignid=17335605987&gbraid=0AAAAACbID3OFcd8z2Q3pHt_kkmm3e2vL7&gclid=Cj0KCQjwnJfEBhCzARIsAIMtfKKGg41-xYm9AHESgQL-aneVj_Av-u1_5FK4CWb2rMbgUWRzVbHsRcaAsjgEALw_wcB#50m](https://www.profihadice.cz/tubi-vzduchova-hadice-modra-13x19mm.html?gad_source=1&gad_campaignid=17335605987&gbraid=0AAAAACbID3OFcd8z2Q3pHt_kkmm3e2vL7&gclid=Cj0KCQjwnJfEBhCzARIsAIMtfKKGg41-xYm9AHESgQL-aneVj_Av-u1_5FK4CWb2rMbgUWRzVbHsRcaAsjgEALw_wcB#50m)

RANCEA, Bogdan. *Co je maloobchod? Kompletní definice a průvodce* [online]. Ecommerce Platforms, 2023. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.ecommerce-platforms.com/cs/glossary/what-is-retail>

SIGNCUTPRO.COM. *SignCut Pro 2 – funkce a vlastnosti softwaru* [online]. SignCut Suite, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://signcutpro.com/signcut-pro-2-features>

SMENY.CZ. *Plánovací kalendář 2025 – pracovní fond při 6hodinové směně* [online]. Směny.cz, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://smeny.cz/planovaci-kalendar>

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2125-6.

SREALITY.CZ. *Pronájem garáže 14 m² – Zlín, Příluky* [online]. Sreality.cz, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/ostatni/garaz/zlin-priluky-/167862860>

STANFORD ONLINE. What is entrepreneurship? [online]. Stanford University, [cit. 2025-07-31]. Available from: <https://online.stanford.edu/what-is-entrepreneurship>

TDABC.CZ. *Účetní výkazy a zdroje dat pro nákladovou kalkulaci* [online]. TDABC.cz, neuvedeno. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://tdabc.cz/kb/1-1-ucetni-vykazy-a-zdroje-dat-pro-nakladovou-kalkulaci>

TM KAMENICTVÍ ZLÍN. *Výroba hrobů a pomníků na míru* [online]. TM Kamenictví Zlín, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.tmkamenictvizlin.cz/?gad_source=1&gad_campaignid=22699886081&gbraid=0AAAAApAQyfZFKiajxmgm1oz9PxOZlOkpZ&gclid=Cj0KCQjwkILEBhDeARIsAL--pjj9dprLnK4G5zMd_hQaYJZ17ZWYr72XvUhDWyD_ZmAZqXd2uY60QUaAuZsEALw_wcB

TWIN, Alexandra. *Competitive Advantage: Definition With Types and Examples* [online]. Investopedia, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

VANZANDT, Paul. *What is a Lean Canvas? Definition, Methodology, Examples and Use Guide* [online]. IdeaScale, 2023. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://ideascale.com/blog/lean-canvas-definition>

VODAFONE.CZ. *Mobilní tarify – nabídka pro domácnosti i podnikatele* [online]. Vodafone Česká republika, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/tarify>

WEHA CZ, s.r.o. *Potřeby pro písmo* [online]. WEHA.cz, neuvedeno. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/potreby-pro-pismo>

WEHA.CZ. *AKEMI barva na písmo – bílá 100 ml* [online]. WEHA – vše pro opracování kamene, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/akemi-barva-na-pismo-bila-100-ml>

WEHA.CZ. *AKEMI barva na písmo – černá 100 ml* [online]. WEHA – vše pro opracování kamene, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/akemi-barva-na-pismo-terna-100-ml>

WEHA.CZ. *Kompresor Atmos Perfect 3/150 – 408 l/min* [online]. WEHA – vše pro opracování kamene, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/kompresor-atmos-perfect-3150-408-lmin>

WEHA.CZ. *Korund hnědý 25 kg K40 AL₂O₃ – abrazivo pro tryskání* [online]. WEHA – vše pro opracování kamene, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/korund-hnedy-25-kg-k40-al2o3>

WEHA.CZ. *Mixtion 75ml – 3 hod. Lefranc – Charbonnel* [online]. WEHA – vše pro opracování kamene, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/mixtion-75ml-3-hod-lefranc-charbonnel>

WEHA.cz. *Plátkové zlato* [online]. WEHA CZ, s.r.o., neuvedeno [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/platkove-zlato>

WEHA.CZ. *Stříbro minerální – prášek 100 g* [online]. WEHA – vše pro opracování kamene, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/strebro-mineralni-prasek-100g>

WEHA.CZ. *Štětce vel.6 kočičí jazýček Toray* [online]. WEHA – vše pro opracování kamene, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://www.weha.cz/stetec-vel6-kocici-jazycek-toray>

WIKIPEDIE. *Otryskávání* [online]. Wikipedia, 2025. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Otrysk%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>

ZBYNEKMLCOCH.CZ. . *Objednávka, objednávkový list – vzor ke stažení online zdarma* [online]. MUDr. Zbyněk Mlčoch, neuvedeno [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: <https://www.zbynekmlcoch.cz/ke-stazeni/vzory-a-tiskopisy-zdarma/objednavka-objednavkovy-list-vzor-ke-stazeni-online-zdarma>

ČESKO. Zákon z roku 2012, nový občanský zákoník. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89> [cit. 2025-08-03].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - SWOT analýza Kamenictví Trčka s.r.o. (vlastní zpracování)	46
Obrázek 2 - Typy fontů písma (vlastní zpracování)	50
Obrázek 3 – Překreslené písmo (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 4 – Přenesené písmo na fólii (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 5 – Připravená fólie na nalepení (vlastní zpracování)	54
Obrázek 6 – Fólie s ochrannými prvky (vlastní zpracování)	55
Obrázek 7 – Pískování (vlastní zpracování)	56
Obrázek 8 – Hotový produkt (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 9 – Monolit u Hotelu Johan Zlín (Google Maps, 2025).....	61
Obrázek 10 – Reklamy v rámci vyhledávání klíčových slov (Google.com)	63
Obrázek 11 – Gravírovaný portrét (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025).....	64
Obrázek 12 – Pískované vs tesané písmo (vlastní zpracování)	65
Obrázek 13 – Jednoduchá vizualizace testovacího nápisu (vlastní zpracování).....	67
Obrázek 14 – Příklad motivu, který lze tesat ručně (Google.com, 2025).....	69
Obrázek 15 – Příklad motivu, který lze tvořit inovativní metodou (depositphotos.com, 2025)	69
Obrázek 16 – Vizualizace urnového hrobu (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025)	70
Obrázek 17 – Zhotovený urnový hrob na základě vizualizace (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025)	71
Obrázek 18 – Webové stránky Kamenictví Trčka s.r.o. (Kamenictví Trčka s.r.o., 2025)...73	
Obrázek 19 – Instagramový profil Charlie Geeho (Instagram.com, 2025)	74
Obrázek 20 – Výsledek vyhledávání fráze “kamenictví Zlín“ (google.com, 2025)	75
Obrázek 21 - Výsledek vyhledávání fráze “kamenictví Zlín“ v sekci firem (google.com, 2025)	75
Obrázek 22 – Prostor zvolený pro podnikatelskou činnost (Sreality.cz, 2025).....	80
Obrázek 23 – Layout dílny (vlastní zpracování; Sreality.cz, 2025).....	81
Obrázek 24 – Nabídky dodávky elektřiny (Eon.cz, 2025).....	83
Obrázek 25 – Výnosnost zlatého písma (vlastní zpracování)	87
Obrázek 26 – Výnosnost stříbrného písma (vlastní zpracování)	88
Obrázek 27 – Výnosnost černého/bílého písma (vlastní zpracování).....	89
Obrázek 28 – Výnosnost naturálního písma (vlastní zpracování)	90
Obrázek 29 – Objednávkový list pro fiktivní zakázku (vlastní zpracování; zbynekmlcoch.cz, 2025)	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Porovnání služeb Kamenictví Trčka s.r.o. s konkurencí (vlastní zpracování; Kamenictví Trčka Zlín s.r.o., 2025; TM Kamenictví Zlín s.r.o., 2025; Kamenosochařství Novák s.r.o., 2025).....	42
Tabulka 2 – Stopovaný čas u inovativní metody (vlastní zpracování)	66
Tabulka 3 – Stopovaný čas u tradiční metody (vlastní zpracování)	68
Tabulka 4 – Indikátory v rámci Lean Canvas (vlastní zpracování)	76
Tabulka 5 – Cena produktu – testovací písmo (vlastní zpracování)	79
Tabulka 6 – Nacenění tvorby motivů (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 7 – Počáteční náklady (vlastní zpracování Alza.cz, 2025; ForART.cz, 2025; Weha.cz, 2025; Mantechnika.cz, 2025; Profihadice.cz, 2025; Sreality.cz, 2025)	82
Tabulka 8 – Fixní náklady (vlastní zpracování, Eon.cz, 2025; Procarosa.cz, 2025; Iucto.cz, 2025; Vodafone.cz, 2025; Signcutpro.com, 2025)	84
Tabulka 9 – Variabilní náklady (vlastní zpracování, Weha.cz, 2025; Chytrematerialy.cz, 2025).....	86
Tabulka 10 – Celkové náklady (vlastní zpracování)	86
Tabulka 11 – Rentabilita tržeb jednotlivých druhů písma (vlastní zpracování)	91
Tabulka 12 - %-ní rozdělení písma v rámci fiktivní zakázky (vlastní zpracování).....	93
Tabulka 13 – Rozdělení znaků mezi jednotlivé druhy písma (vlastní zpracování)	93
Tabulka 14 - Celkové výnosy v rámci fiktivní zakázky (vlastní zpracování)	93
Tabulka 15 – Celkové náklady ve fiktivní zakázce (vlastní zpracování)	94
Tabulka 16 – EBT, EAT a podnikatelská mzda (vlastní zpracování)	96

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Kč. Korun českých

EBT Earnings before tax (zisk před zdaněním)

EAT Earnings after tax (zisk po zdanění)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Lean Canvas

Příloha P II: Klíčová slova

Příloha P III: Demografie

Lean Canvas

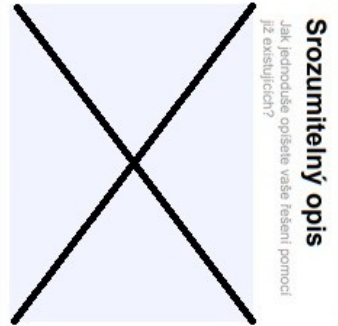
Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:

Autor:

Datum:

Verze #

Problém Jaké jsou 1-3 nepatřlivější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výstřední hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Základníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
- Lidé hledají hledají trvalé a estetické způsoby, jak označit pamětní desky, firemní štítky, nebo dekorativní prvky - Lidé si přejí více personalizované nápisy, anebo motivy. - Lidé chtějí své nápisy/motivy co nejrychleji	- Zákazková výroba nápisů a motivů s osobním přístupem - Rychlý způsob zhotovení pomocí inovativní metody	- Inovativní metoda je spojena s grafickým zpracováním, tudíž lze pro zákazníka vytvořit personalizovanou vizualizaci, kterou si pak dále může upravovat - Možnost modelovat v grafickém programu složitější fonty písma a složitější motivy. - Rychlejší zpracování zakázky oproti konkurenci.	- Grafické modelování písma a motivů, které umožňují tvorbu unikátních motivů a fontů a zapojují zákazníka do kreativního procesu. - Více personalizované služby za pomoci vizualizací a pravidelných konzultací se zákazníkem.	- Rodiny objedávající nápisy na náhrobky - Firmy co pohledávají písmo ryté do kamene - Ostatní firmy/živnostníci v oboru co nestíhají zpracovat své vlastní zakázky. - Designéři, co hledají unikátní prvky do staveb.
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?	Strožitelny opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	První vlastovky S kým můžete začít nejříve?
- Potencionální zákazník si vybere firmu/živnostníka s lepší propagací - Firmy zabývající se laserovým gravírováním - Potencionální zákazník vyžaduje ruční řezání	- Počet realizovaných zakázek za měsíc - Počet zaslanych vizualizací za měsíc - Počet prokliků na google ads za měsíc - Zpětná vazba od prvnych vlastovek v prvním měsíci podnikání.		- Sociální síť - Google ads - Reference od předchozích zákazníků - Účast na kamenických veletrzích	- Zákazníci, kteří pravidelně poptávají služby od mateřské společnosti - Rodina, či blízký okruh přátel
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?		

Vyhledat stránku nebo kampan

Klíčová slova

Zobrazení (2 filtry)

Všechny kampaně

Vlastní

14. čvn – 11. čvc 2025

<>

Zobrazit posledních 30 dní

11. 7. 2025

0612

Hledat	Segment	Sloupce	Přehledy	Sáhnutí	Rozklik	Další
Míra interakce	Přům. cena	Cena	Kliknutí	Konverzní poměr	Konverze	Přům. CPC
243	7,76 Kč	481,34 Kč	62	0,00 %	0,00	7,76 Kč
273	7,13 Kč	342,04 Kč	48	0,00 %	0,00	7,13 Kč
601	9,69 Kč	310,03 Kč	32	0,00 %	0,00	9,69 Kč
71	12,91 Kč	38,72 Kč	3	0,00 %	0,00	12,91 Kč
10	6,11 Kč	6,11 Kč	1	0,00 %	0,00	6,11 Kč
1	4,42 Kč	4,42 Kč	1	0,00 %	0,00	4,42 Kč
1	16,46 Kč	16,46 Kč	1	0,00 %	0,00	16,46 Kč
20	10,21 Kč	10,21 Kč	1	0,00 %	0,00	10,21 Kč
3	-	0,00 Kč	0	0,00 %	0,00	-
189	8,34 Kč	1 417,11 Kč	170	0,00 %	0,00	8,34 Kč
189	7,85 Kč	1 483,76 Kč	170	0,00 %	0,00	7,85 Kč

Domluvit si konzultaci s odborníkem

PŘÍLOHA P II: DEMOGRAFIE

