

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský plán**

**Bc. Tereza Viglaská**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Viglaská

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Podnikatelský plán**

Název anglicky

**Business plan**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru na základě vypracování podnikatelského plánu.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část bude vytvořena na základě analýzy, komparace a syntézy odborné literatury.

V praktické části bude vytvořen podnikatelský plán. Struktura podnikatelského plánu bude vytvořena na základě teoretické části práce. Závěr práce bude obsahovat doporučení pro investora, včetně ekonomického vyhodnocení.

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, krejčovský salon, analýza vnějšího prostředí, studie proveditelnosti

---

## **Doporučené zdroje informací**

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., 2012. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?; ISBN 978-80-7400-224-3

McKEEVER, Mike, P., 2016. How to write a business plan; ISBN 978-14-133-2320-7

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK, 2011. Podnikatelský plán a strategie; ISBN 978-80-247-4103-1

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. Základy podnikání; ISBN 978-80-271-9184-0

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., 2013. Podnikové řízení; ISBN 978-80-247-4642-5

WALSH, B., 2010. How to write a business plan and review farm performance; ISBN 978-07-313-0628-2

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 05. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5. 4. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné a cenné rady, poskytnuté konzultace a trpělivost po celou dobu vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během celého studia.

# Podnikatelský plán

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení krejčovského salonu. Cílem práce je ekonomické zhodnocení projektu a zjištění, zda je za stanovených podmínek realizovatelný. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Na základě studia odborné literatury jsou v teoretické části vymezeny základní pojmy související s podnikatelskou činností a charakterizovány jednotlivé části podnikatelského plánu.

Praktická část pojednává o již konkrétním podnikatelském plánu pro založení krejčovského salonu. K identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí jsou vypracovány analýzy na jejichž základě jsou vytvářeny možné strategie směřující k úspěšné realizaci projektu. Následně je sestaven finanční plán, který zvažuje tři různé varianty v závislosti na počtu zakázek. V závěru je podnikatelský záměr zhodnocen a posouzeno, zda podnikatelský záměr realizovat či nikoli.

**Klíčová slova:** Podnikatelský plán, krejčovský salon, analýza vnějšího prostředí, studie proveditelnosti.

# **Business plan**

## **Abstract**

The thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a tailoring salon. The aim of the thesis is the economic evaluation of the project and finding out whether it is feasible under the specified conditions. The thesis is divided into a theoretical part and a practical part. Based on the study of literature resources, the theoretical part defines the basic concepts related to business activities and characterizes the individual parts of the business plan.

The practical part deals with a specific business plan for the establishment of a tailoring salon. In order to identify the external and internal environments, the carried out analyses are the base for possible strategies that are developed for the successful implementation of the project. Subsequently, a financial plan is drawn up which considers three different options depending on the number of contracts. In conclusion, the business plan is evaluated and assessed whether to implement the business plan or not.

**Keywords:** Business plan, tailoring salon, external environment analysis, feasibility study.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Základní pojmy podnikání .....	15
3.1.1 Obchodní závod a jeho okolí .....	15
3.1.2 Podnikatel .....	21
3.1.3 Podnikání .....	25
3.1.4 Právní formy podnikání .....	31
3.2 Podnikatelský plán .....	35
3.2.1 Podněty pro sestavení podnikatelského plánu .....	36
3.2.2 Požadavky na podnikatelský plán.....	37
3.2.3 Druhy podnikatelských plánů .....	39
3.2.4 Struktura podnikatelského plánu .....	41
3.3 Analýza obchodního závodu a jeho okolí .....	51
3.3.1 Vnitřní prostředí.....	53
3.3.2 Vnější prostředí.....	54
3.3.3 SWOT analýza.....	56
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>58</b>
4.1 Návrh podnikatelského plánu.....	58
4.1.1 Titulní list.....	58
4.1.2 Úvod a záměr podnikatelského plánu.....	59
4.1.3 Shrnutí.....	59
4.1.4 Charakteristika podnikatelské příležitosti.....	59
4.1.5 Vize a mise obchodního závodu .....	63
4.1.6 Stanovení cílů .....	63
4.1.7 Analýza okolního prostředí.....	64
4.1.8 SWOT analýza.....	74
4.1.9 Marketingový plán.....	78
4.1.10 Realizační plán.....	82
4.1.11 Finanční plán .....	83
4.1.12 Rizika projektu.....	94
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>96</b>



<b>6 Závěr .....</b>	<b>99</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>101</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>105</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1	Faktory okolí podniku.....	52
Obrázek 2	Vnitřní okolí podniku .....	53
Obrázek 3	Ucelený pohled na podnikové okolí .....	55
Obrázek 4	Podstata SWOT analýzy .....	56

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1	Provozní doba salonu.....	62
Tabulka 2	SMART cíl.....	64
Tabulka 3	SWOT matice .....	75
Tabulka 4	Ceny tištěných propagačních materiálů.....	82
Tabulka 5	Předběžné počáteční výdaje.....	84
Tabulka 6	Předběžné provozní výdaje na provoz salonu.....	84
Tabulka 7	Odhad příjmů pro 1. rok podnikání v realistické variantě .....	86
Tabulka 8	Odhad příjmů pro 1. rok podnikání v optimistické variantě.....	86
Tabulka 9	Odhad příjmů pro 1. rok podnikání v pesimistické variantě.....	87
Tabulka 10	Odhad příjmů pro 2. a 3. rok podnikání ve všech variantách. ....	87
Tabulka 11	Příjmy a skutečné výdaje v realistické variantě .....	88
Tabulka 12	Příjmy a paušální výdaje v realistické variantě.....	89
Tabulka 13	Cash flow pro realistickou variantu .....	89
Tabulka 14	Příjmy a skutečné výdaje v optimistické variantě.....	90
Tabulka 15	Příjmy a paušální výdaje v optimistické variantě .....	91
Tabulka 16	Cash flow pro optimistickou variantu .....	91
Tabulka 17	Příjmy a skutečné výdaje v pesimistické variantě.....	92
Tabulka 18	Příjmy a paušální výdaje v pesimistické variantě .....	93
Tabulka 19	Cash flow pro pesimistickou variantu.....	93
Tabulka 20	Hodnocení rizik a pravděpodobnost výskytu.....	95

## **Seznam grafů**

Graf 1	Věkové složení obyvatelstva města Mladá Boleslav k 31. 12. 2018 .....	67
Graf 2	Časový harmonogram .....	82

## **Seznam použitých zkratk**

EET	elektronická evidence tržeb
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná

# 1 Úvod

Podnikání je pro většinu velice atraktivní ideou. V současné době má navíc možnost začít podnikat téměř každý. Jedním z důležitých kroků k rozběhnutí všech procesů směřujících k zahájení podnikatelské činnosti je samotný nápad a rozhodnutí, v jakém oboru by bylo prospěšné se podnikání věnovat, což je mnohdy tím nejtěžším úkolem.

Začátky obecně nejsou nikdy jednoduché a jinak tomu není ani v podnikatelské oblasti, i zde existují rizika a překážky, se kterými podnikatel, jak na počátku, tak v průběhu své činnosti musí počítat a připravit se na ně. Je proto nezbytné vše důkladně naplánovat, provést analýzy a posoudit tak životaschopnost a reálnost zvoleného podnikatelského nápadu. K tomuto zhodnocení podnikateli poslouží pečlivě vytvořený podnikatelský plán, jehož vypracování umožní získat odpovědi na ty nejzásadnější otázky. Pomůže tak podnikateli bez větších obtíží vstoupit do podnikatelské sféry a co nejrychleji se na daném trhu prosadit. Je však důležité si uvědomit, že tento plán nebude sloužit jen v začátcích podnikatelské činnosti, ale zjištěné poznatky lze využít i v dlouhodobějším horizontu, proto by jeho sestavení nemělo být podceňováno.

Navzdory tomu, že zájem o řemesla z pohledu povolání je částečně na ústupu, jsou stále důležitou a potřebnou součástí našich životů. To platí i pro krejčovské služby, které i přesto všechno, vyhledává stále více lidí, kteří upřednostňují neotřelost a osobitost oděvů a módních doplňků před konfekčním zbožím, které je vyráběno hromadně ve standardizovaných velikostech a právě velikosti jsou zásadním aspektem pro představení další skupiny lidí, kteří se bez krejčovských služeb neobejdou. Jedná se o ty, kteří nemají konfekční postavu nebo s ní nejsou z nějakého jiného důvodu spokojeni a nejčastěji tak vyhledávají krejčovské služby, kde jim zhotoví oděvy šité na míru, které jejich postavě lichotí a vyzdvihnou přednosti, jimiž oplývají. Stále mezi námi přibývá i lidí, kteří touží po originalitě a v oblasti oděvů to platí dvojnásob. Nechtějí na ulicích potkávat někoho dalšího ve stejných šatech a cítit se unifíkováně. Přejí si působit neobvykle, vyčnívat z davu a zároveň se v oděvu cítit komfortně, popustit uzdu své fantazii a kreativitě. I pro takové skupiny lidí jsou tu krejčovské služby, kde jim navrhnou padnoucí střih z kvalitního materiálu a jejich přání do posledního detailu splní.

Prvotním impulsem k vypracování podnikatelského plánu pro založení krejčovského salonu je nejen vášeň k oděvnímu odvětví, ale také fakt, že krejčovina mě provází od samého dětství. Jako dcera vyučené pánské krejčové jsem měla možnost nahlédnout pod

pokličku tomuto náročnému, avšak krásnému a stále potřebnému řemeslu, přičemž mé pozornosti nemohl v poslední době uniknout fakt zvyšující se poptávky po krejčovských službách a rostoucímu počtu mnohdy náročných požadavků. Zákazníci jsou ochotni si za tyto služby i připlatit, ale často jejich požadavkům není vyhověno. Všechny tyto faktory mě přiměly k vypracování podnikatelského plánu na založení krejčovství a zjistit tak, zda je tento záměr životaschopný.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení krejčovského salonu, na základě kterého bude provedeno ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru a posouzení jeho realizovatelnosti. Naplnění hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím dílčích cílů:

- zpracování literární rešerše,
- tvorba podnikatelského plánu a zhodnocení okolního prostředí působícího na obchodní závod,
- ekonomická analýza podnikatelského plánu a následné rozhodnutí o realizaci či zamítnutí.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je složena ze dvou hlavních částí, a sice z teoretické a praktické. Nejprve byla na základě studia odborné literatury vypracována část teoretická. V tomto kroku jsou objasněny pojmy, se kterými podnikatelský plán souvisí.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena na menší jednotlivé části. V úvodu jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou spjaty s daným tématem. Jedná se o základní pojmy týkající se podnikatelské činnosti, jako je obchodní závod, podnikatel či podnikání. Následuje část zabývající se podnikatelským plánem, která je zahájena vyjasněním jeho samotné podstaty, za jakým účelem se vytváří a patříčné náležitosti, které by v něm neměly chybět. Významnou částí je struktura podnikatelského plánu, jenž popisuje jednotlivé kroky, na které by se během jeho sestavení nemělo zapomenout a v každém plánu by měly být obsaženy. Závěrem teoretické části jsou charakterizovány analýzy, které slouží k bližšímu poznání okolního prostředí obchodního závodu.

V dalším kroku je vypracována praktická část diplomové práce, ve které jsou do praxe přeneseny poznatky z teoretické části. Tato část je zaměřena na sestavení konkrétního podnikatelského plánu zabývajícího se založením krejčovského salonu.

Nejprve bude v praktické části představen obchodní závod, pro který je podnikatelský plán sestaven. Následně budou vypracovány jednotlivé části, které tvoří podstatu plánu. Ty zahrnují důležité informace o zakládajícím závodě s popisem cílů a

příležitostí. V další části bude provedena charakteristika oblasti, ve které se krejčovský salon bude nacházet. Po té bude vypracována analýza vnějšího i vnitřního okolí s využitím PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Díky provedeným analýzám budou zjištěny výstupy, na základě kterých bude reálně vytvořit SWOT analýzu, která odhalí slabiny a silné stránky obchodního závodu společně s hrozbami a příležitostmi, které z vnějšího prostředí vzejdou. Posléze bude vypracována část, která se bude věnovat popsáním dílčích složek marketingového mixu, ve které budou nastoleny možné formy propagace a stanoví se cena za jednotlivé úkony v rámci zakázek, úprav oděvů a jejich žehlení. Pro hladký průběh všech činností je zapotřebí stanovit časový harmonogram, aby na sebe jednotlivé činnosti správně navazovaly, případně dokázaly kooperovat a jedna činnost nebránila v provádění jiných aktivit. Pro ekonomické zhodnocení připravovaného podnikatelského záměru bude zpracován finanční plán, a to rovnou pro tři varianty s predikcí tří let, které mohou nastat. Jsou zde uvedeny odhadované počty zakázek a z nich plynoucí příjmy. Dále je sestaveno cash flow a v neposlední řadě je vypočtena čistá současná hodnota. Prostřednictvím vypracovaného finančního plánu bude zjištěna reálnost a proveditelnost stanoveného záměru. Finální část praktické části představuje identifikaci rizik a k nim uvedená opatření pro jejich snížení.

Diplomová práce bude zakončena diskuzí nad zjištěnými výsledky a poskytnutím odpovědi na otázku, zda se realizace podnikatelského záměru vyplatí či nikoli.

### 3 Teoretická východiska

Tato část pojednává o teoretických poznatcích dostupných v odborné literatuře a na příslušných webových stránkách sloužících jako podklad a zdrojový materiál pro vypracování praktické části. Nejprve budou v teoretické části objasněny základní pojmy týkající se podnikání, kterým je velice důležité porozumět a proniknout do jejich podstaty. Dále se teoretická část plynule přesouvá k představení podnikatelského plánu a především přiblížení jeho struktury. Poslední část je pak zaměřena na okolí podniku a jeho analýzu.

#### 3.1 Základní pojmy podnikání

Hlavní zásadou podnikatelské činnosti je transformace vstupů, jimiž jsou provozní nebo výrobní faktory, na vstupy (služby či výrobky), jenž dopomáhají k uspokojování požadavků zákazníků. Ziskem je tak rozdílná hodnota prodaných výstupů a využitých vstupů. Lze říci, že obchodní závod je jakýmsi nástrojem pro tvorbu finančních prostředků. Úsilí všech podnikatelů je tak zaměřeno především na zvyšování hodnoty svého závodu a nástrojem k dosažení tohoto cíle je právě podnikatelská činnost. Klíčem k docílení toho všeho je nalezení patřičného předmětu a směru podnikání. Uspokojování potřeb zákazníků je jen pouhou dispozicí k prosperitě, nikoli garancí. Stejně tak je důležité neopomínat i ekonomickou část, bez které se úspěšné podnikání neobejde. Podnikání je jak zábavou a radostí pro podnikatele, tak může přinášet i jistá rizika a omezení, které mohou vést k neúspěchu celého podnikání. Čím riziko stoupá, tím rostou i požadavky podnikatele na vyšší výnosnost podnikatelské činnosti. K porozumění všech těchto skutečností je potřeba objasnit pojmy, které jej představují. (Mulačová, Mulač a kolektiv 2013)

##### 3.1.1 Obchodní závod a jeho okolí

Podnik, podnikatel a podnikání jsou pojmy si velmi blízké. Tato kapitola blíže pojednává o prvním zmiňovaném, tedy o podniku. Je ovšem nutné zmínit, že toto označení již česká právní úprava nadále nevymezuje a výraz podnik byl změněn a nahrazen pojmem obchodní závod, a to s účinností od 1. ledna 2014. (businessinfo.cz, 2019)

V §502 zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku je nově zavedený pojem definován jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle*

*slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“*

Oproti předešlé definici podniku se nyní jedná o užší charakteristiku. Podstatu tvoří jmění, jež podnikatel vytvořil a stanovil jej pro zahájení podnikatelské činnosti. Obchodní závod, jakožto věc, tak může být spjat s převody, být součástí zdědění, propachtování nebo předmětem vkladu pro společnost obchodní, či jej možno zastavit. (businessinfo.cz, 2019)

V současnosti je pojem obchodní závod v právním smyslu chápán jako hromadnou věcí, kde má podnikatel právo vytyčit práva a věci, jež budou jeho obsahem. (foyo.cz, 2015)

Pojem závod je občanským zákoníkem využíván i v dalších kontextech. Jedná se například o rodinný závod či zemědělský závod. V praxi může dojít k situaci, kdy se všechny tyto závody budou překrývat a z toho důvodu lze narazit na pojmy jako je kupříkladu rodinný obchodní zemědělský závod. (businessinfo.cz, 2019)

Autoři literatury sloužící k vypracování teoretických poznatků pracují ve svých publikacích stále s pojmem podnik. Z toho důvodu jsou dále ztvárněny pohledy autorů, jež charakterizují daný pojem.

Pro význam tohoto slova je rozšířeno hned několik interpretací a záleží na úhlu pohledu, který z nich bude pro danou situaci vybrán:

- **Obecně** je na podnik nahlíženo jako na subjekt, ve které nastává transformace vstupů na výstupy.
- Z **právního** hlediska je vymezen jako skupina nehmotných, hmotných i osobních prvků podnikání. Podniku přísluší práva, věci a další majetkové cennosti, jež náleží podnikateli a jsou určeny i pro chod podniku.
- **Podrobněji** lze podnik definovat jako právně a ekonomicky nezávislou jednotku, která je vytvořena za cílem podnikání. Samostatnost právní je chápána jako schopnost podniku zapojovat se do právních záležitostí a sjednávat s dalšími subjekty smlouvy, ze kterých plynou povinnosti a práva. Vlastníci podniku mají mimo jiné i odpovědnost za konkrétní podnikatelské výsledky, které se vztahují k vyjádření svobody, čímž je ekonomická samostatnost. (Srpová, Řehoř a kolektiv 2010)



Dle Zuzáka a Königové (2009) je podnik otevřeným systémem vzhledem ke svému okolnímu prostředí. Vzniká zde interakce mezi daným podnikem a jeho okolím. To značí fakt, že pro každý podnik a jeho provoz je nutná existence jak vstupů, tak i výstupů, jimiž jsou služby a produkty, které podnik vytváří a prezentuje. Tyto vazby podniku a jeho okolního prostředí jsou hlavním podnětem existence a značí se jako aktivní. Účelem a záměrem bytí všech podniků je mít šťastné zákazníky a uspokojovat jejich potřeby, požadavky a vyhovět jejich nárokům.

Dále popisují i pasivní vztah podniku a jeho okolí, kde má okolí aktivní vliv na podnik ve smyslu například změn na trhu v oblasti vstupů, jimiž jsou nové technologie, materiál, pracovní síla apod. Okolí podniku je podrobena četným změnám, které více či méně podnik ovlivňují. Konkurenční podniky vstupují na trh s novými produkty, dochází ke změnám v legislativě, některé podniky trh opouštějí, jiné naopak na něj vstupují. (Zuzák a Königová 2009)

Podnik má velmi blízký vztah s okolním prostředím, ve kterém působí. Sám podnik posílá do svého okolí signály, ale zároveň k němu z okolního prostředí míří impulsy, které jej do jisté míry ovlivňují. Vyslané i přijaté signály mohou mít různou tendenci, a to od nízkého vlivu přecházejícího pozvolna k ohrožení existence, až po naprosté zničení podniku. (Zuzák, 2011)

### **Znaky podniku**

V odborné literatuře světových měřítek se lze dobrat rozličných vymezení pojmu podnik. E. Gutenberg popsal hlavní podstatu podniku třemi specifickými znaky a třemi všeobecnými atributy, které nejsou závislé na hospodářském systému.

#### Ke specifickým znakům patří:

- **Princip ziskovosti** – pojednává o nezbytnosti zvané zisk jako důsledek činnosti podnikatele a současně o dispozici k navýšení zisku ve spojitosti k investovanému kapitálu.
- **Princip autonomie** – projevuje samostatnost a svobodu činnosti podnikatele, kterou ovládají tržní poměry bez nařízené intervence státu.

- **Princip soukromého vlastnictví** – znázorňuje vlastnickou podobu, která zde převládá. Dopadem je, že vlastník, jinými slovy majitel daného podniku si nárokuje právo, ať už přímo či nepřímo podílet se na vedení podniku.

Mezi všeobecné znaky řadíme:

- **Princip hospodárnosti** – projevuje své úsilí fungovat co nejhospodárněji:
  - minimalizace vstupu;
  - maximalizace výstupu;
  - zdokonalení vztahu mezi vstupy a výstupy.
- **Kombinace výrobních činitelů** – pouze takový útvar, který promyšleně využívá faktory, jako jsou zařízení, práce, zásoby, stroje atd. se zřetelem na žádoucí výstup, je podnikem.
- **Princip finanční rovnováhy** – vychází najevo ve způsobilosti podniku realizovat platební závazky. (Srpková, Řehoř a kolektiv 2010)

### **Vymezení pojmů malý, střední a velký podnik**

Existují tři různé interpretace pojmů malý podnik, střední podnik a velký podnik. Každý z následujících přístupů má vlastní osobitý smysl a postoj k dané problematice a začlenění podniku do jedné z kategorií přivádí podnik ke konkvencím týkajících se administrativních povinností. Dělení pojmů podle:

- České správy sociálního zabezpečení;
- doporučení Evropské komise;
- zákona na podporu podnikání;
- statistického úřadu Evropské unie. (Veber, Srpková a kolektiv, 2012)

### **Klasifikace podniků dle České správy sociálního zabezpečení**

V této kategorii se podniky dělí do dvou skupin:

- *organizace malé* – do 25 zaměstnaných osob;
- *organizace* – tvořené 25 a více zaměstnanci.

Jelikož malé instituce mají velmi nízkou administrativní zátěž ve sféře sociálního zabezpečení v porovnání s útvary, jenž čítají více jak 25 zaměstnaných osob, je tato segmentace zcela praktická. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)

Pro okruh malých a středních podniků je rozhodujícím měřítkem pro rozlišení počet zaměstnanců:

- *mikrofirma* - tvořena 1-9 zaměstnanci;
- *malá firma* - čítá 10-49 zaměstnanců;
- *střední firma* – složena z 50-249 zaměstnanci. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

### **Klasifikace podniků dle doporučení Evropské komise**

Na základě referencí Evropské komise jsou podniky rozdělovány do následujících skupin:

- *mikropodniky* – počet zaměstnanců v rozmezí 1-9 zaměstnaných osob v podniku, roční obrat do 2 mil. EUR a aktiva také do 2 mil. EUR;
- *malé podniky* – se pohybují v rozpětí 10-49 zaměstnaných osob, roční obrat do 10 mil. EUR;
- *střední podniky* – tyto podniky jsou v rozsahu 100-249 zaměstnanců podniku, roční obrat do 50 mil. EUR;
- *velké podniky* – zaměstnávají více než 250 osob či jejich roční obrat činí více než 50 mil. EUR. (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013)

### **Klasifikace podniků podle zákona na podporu podnikání**

Ztotožňuje se s klasifikací na základě doporučení Evropské komise. Jako v předchozích klasifikacích, tak i zde jsou rozřazovací znaky nastoleny kombinací čtyř znaků jako je počet zaměstnanců, nezávislost, čistý obrat a v neposlední řadě aktiva. Data se týkají posledního ukončeného účetního období.

### **Klasifikace podniků dle statistického úřadu Evropské unie**

Vzhledem k počtu zaměstnanců se podniky člení na:

- *malé podniky* – v těchto útvarech je zaměstnáno nejvýše 20 zaměstnanců;
- *střední podniky* – zaměstnávají maximálně 100 zaměstnanců;
- *velké podniky* – čítají 100 a více zaměstnanců.

V případě počtu zaměstnanců pod hranicí 20 osob, nemají podniky všeobecný statistický závazek. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

## **Firma jako pojem**

Před začátkem podnikatelské činnosti by si každý budoucí podnikatel měl promyslet a důkladně zvážit, jaký typ podniku, za jakým účelem a s výhledem do budoucna má v plánu vytvořit. Podnikatel by si měl zodpovědět otázky typu zda chce postupem času vytvořit velký podnik nebo chce s podnikáním začít jen proto, aby si vydělal na živobytí, zda bude podnikat sám, eventuálně se společníkem nebo zda půjde o vybudování rodinného podniku. V případě, že si podnikatel na tyto otázky zodpoví před začátkem podnikatelské činnosti, bude jeho start snadnější, jelikož bude znát směr své činnosti a od těchto rozhodnutí vyplyne způsob financování podniku, výběr právní formy a jak správně firmu řídit a organizovat. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)

Firma je obchodním názvem, pod kterým daný podnik jedná. Jde tak o pojmenování obchodní společnosti. Jinými slovy představuje statek nehmotný. Mnohdy ale dochází k mylné substituci názvu firma s podnikem, který je oproti tomu souborem složeným ze hmotných složek. Jelikož je firma jako pojmenování neodmyslitelným prvkem podniku, nelze ji nezávisle převést, nýbrž výlučně spolu s podnikem. (managementmania.com, 2016)

## **Specifické znaky a vlastnosti vedení rodinného závodu**

Historie rodinných podniků v České republice není příliš dlouhá, dalo by se říci, že se jedná spíše o novodobé moderní odvětví. Tento druh podnikatelské činnosti je tak velmi aktuální problematikou. Se změnou pojmu podnik na obchodní závod došlo i k zavedení pojmu rodinný závod, jenž je jedním z druhů obchodního závodu. Znaky závodu jsou ponechány a občanský zákoník k nim připojuje osobní specifika. (businessinfo.cz, 2019)

V ustanovení § 700 zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku je definován jako *„závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob.“* (podnikatel.cz, 2018)

Tato úprava se aplikuje jen v případě, že k dispozici není jiná smlouva. Členové rodiny, jenž jsou součástí rodinného závodu, mají vymezena práva a povinnosti, ke kterým náleží například právo rozhodnout, jak bude zisk z rodinného závodu využit či právo participovat na zisku z provozu rodinného závodu. Všechna zásadní rozhodnutí o použití zisku jsou odsouhlasena většinovým počtem hlasů zúčastněných členů rodiny

spolupracujících na provozu rodinného závodu. V případě dědictví a jeho rozdělení mají předkupní a přednostní právo právě ty osoby, které se podílí na chodu rodinného závodu. (businessinfo.cz, 2019)

Cíle v podnicích, jejichž vedení je složené z příbuzenských vztahů, jsou dvojího druhu, a to cíle podniku jako takového a cíle vlastníků. Soupeření mezi sourozenci je další nesnází, která může nastat v rodinném podniku. V tomto případě je potíž v tom, že starší sourozenci vnímají své mladší bratry a sestry za méně zkušené. Ti se pak snaží je přesvědčit o opaku. Vzhledem k těmto skutečnostem je na místě vymezit a respektovat pravidla chování, vedení a chodu podniku. Díky tomu se nepřístojnosti a problémy podniku, jako je používání zdrojů pro osobní potřebu, jmenování členů rodiny do vyšších funkcí, či protlačování názorů a metod, které nepřispívají k růstu ani rozvoji podniku, mohou postupně odstranit. Je ale nutno podotknout, že motivace rodinným příslušníkům nechybí. Obětují podniku značnou část svého času oproti běžným zaměstnancům. Svě úsilí věnují zejména tomu, aby odstranili co nejvíce aktivit, které by byly příčinou poklesu zisku a také zvládají lépe řešení týkající se změn na trhu a šetrněji pracují se zdroji než řádoví zaměstnanci. Jsou si vědomi toho, že vazby s odběrateli jsou jedny z klíčových a modifikují tak tomu své počínání. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)

### 3.1.2 Podnikatel

Pojem podnikatel upřesňuje § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku: „*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.*“ (zakonyprolidi.cz, 2012)

Slovo podnikatel se dá říci hned několika různými jazyky. Může být vysloveno jak ekonomickým jazykem a teorií podnikání či právním jazykem. Na toto slovo je totiž nahlíženo jinak z pohledu byznysmenů, ekonomů, tak i z pohledu psychologů či oblasti politiky. Z historického hlediska se vývoj pojmu podnikatel, jakožto fyzické podnikající osoby nebo vlastníka firmy vykonávajícího podnikatelské funkce a role, v čase měnil. V období středověku se například ve francouzském jazyce považoval podnikatel za prostředníka, zprostředkovatele či osobu, která je odpovědná za projekty větších rozměrů.

V 17. století slovo podnikatel proniká hlouběji do společnosti a rozšiřuje svůj význam a pojí se s rizikem (ztráta nebo zisk) z kontraktu. Postupně se význam slova podnikatel rozšiřoval o další pojmenování jako je inovátor, osoba plánující, vlastníci a řídící daný projekt nebo také intrapodnikatel. Ze všech historických poznatků lze říci, že podnikatel je hlavním iniciátorem aktivit v podnikání a hlavním strůjcem podnikavosti. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)

V obchodním zákoníku je pojem podnikatel klasifikován jako:

- osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku,
- osoba spravující zemědělskou výrobu, jenž je zanesena do seznamu dle zvláštního předpisu,
- osoba podnikající prostřednictvím živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající jinak, než v rámci živnostenského oprávnění dle zvláštních předpisů. (zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 2)

Věda o podnikání klasifikuje dva typy podnikatelů – **primárního** a **sekundárního**. Vlastník podniku, potažmo fyzická osoba je pokaždé podnikatelem primárním. V tomto případě je podnik pro vlastníka nástrojem. Jestliže u velkých podniků nastává situace, že vlastník pouze spravuje daný podnik, postupuje své funkce a podnikatelské role na podnik, jenž podniká v zájmu vlastníka jako sekundární podnikatel. Je ale třeba zmínit, že funkce a role podnikatele neplní zcela všichni vlastníci. Těmto fyzickým osobám náleží pojmenování **rentiéři**, jenž vlastní podnik jen z důvodu finanční renty a dalších výhod. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)

Podnikatele lze posuzovat i z jeho lidské stránky a osobnostní charakteristiky, díky které se diferencuje od ostatních pracovníků. Z tohoto pohledu je podnikatel jedincem, jenž je značně motivován k používání technického, podnikového, ale i lidského potenciálu a je především autorem a šířitelem změn a inovací. Významným znakem osobnosti podnikatele je zejména utváření příležitostí a jejich užití, kreativita, ale také umění přijít ve správný čas s novými nápady a myšlenkami, které se netýkají pouze technologie nebo produktů, ale rovněž formy a postupu, jak efektivně oslovit zákazníka či určitou část trhu. (Synek, Kislingerová a kolektiv, 2010)

V průběhu let podnikatel nabývá zkušeností, díky kterým si vytváří prosté manažerské uspořádání se spoustou neoficiálních vztahů. Má v oblibě spleť subjektů nejen ekonomického charakteru, jakými jsou například odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci

apod. Pátrá po mezerách a nedokonalostech, aby nacházel možnosti a objevoval hrozby a zároveň se mohl zabírat otázkou proč?

Na ty samé okolnosti a situace má odlišný názor administrativní oblast podniku, potažmo **manažer**. Je vytrvalý a má potenciál setrávat u věci děle a zdroje, které jsou revidovatelné a kvantifikovatelné. Jeho úsilí orientující se na utužování formální moci je poháněno vyhlášenou poslušností a přesným definováním pravomocí. Sympatizuje s konsolidovaným podnikem, jelikož v otázce zdrojů podniku preferuje ty vlastní. Zdokonaluje nákladnost a efektivitu transformace. Z toho důvodu má zálibu v odstraňování nepřesností a vyhledává odpovědi počínaje slovem **proto**. Oproti tomu podnikatel promýšlí, je-li modifikace praktická a logická, neboť v opačném případě postrádá pro podnikatele smysl. Je tedy třeba rozlišovat činitele, jenž od sebe diferencují podnikatelskou a manažerskou strategii. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Ve spojení s výrazem podnikatel, jsou tedy v praxi hojně používány pojmy jako je manažer, leader a management. První zmiňovaný je vedoucím zaměstnancem, jenž zastává hned několik funkcí, jako například organizování, rozdávání úkolů a jejich následná kontrola, plánování a v neposlední řadě i volba zaměstnanců. Leader je v podniku označení pro osobu, která je ústředním nositelem a autorem vize a strategie podniku. Má schopnost motivovat, přesvědčovat a obstarat dostatek lidí pro zaručení cílů podniku. Posledním, ale neméně důležitým pojmem ve spojení s podnikem a samotným podnikatelem je výraz management, který představuje jak oblast řízení podniku, jenž se stará o ideální sestavení výrobních faktorů, ale také společenství řídicích pracovníků. (Šiman, Petera, 2010)

Srpová a Řehoř (2010) uvádějí dvě strategie v podniku, a to strategii podnikatelskou a strategii manažerskou.

**Strategie podnikatelská (vlastnická)** se týká zdokonalování vlastnického portfolia, ve kterém má daný podnik pouze částečné využití.

**Manažerská strategie** představuje strategii manažera a navazuje na strategii podnikatelskou, kterou v daném podniku zdokonaluje. Vedoucím podniku je tudíž podnikatel, který řídí svou firmu v okamžicích, které by mohly ohrozit jeho vlastnictví. Manažer je tedy jakým si zbožím, které vlastník pro podnik obstaral, aby podporoval vlastnická práva podnikatele a realizoval podnikatelskou strategii a jeho záliby.

Dědina a Odcházel (2007) popisují manažerskou práci, na základě výzkumu Henryho Mintzberga, jako rychlé a rozčleněné činnosti. Podotýkají, že i manažeři mají tendenci

k projevům verbálního typu a většinu svého času tráví na jednáních, kde získává i důležité kontakty.

Podle Synka a Kislingerové (2010) se lze v praxi setkat se dvěma kategoriemi, a to vůdčí osobností a manažerem, kde manažer uskutečňuje manažerské funkce a oproti tomu vůdčí osobnost ovlivňuje a získává lidi, kteří budou chtít splnit stanové cíle. Úspěšná vůdčí osobnost se prezentuje především svým charismem a intenzitou svých myšlenek. Tyto dvě skupiny společně s podnikatelem nemají sice stejné osobnostní rysy, avšak v některých případech může dojít i k průniku těchto tří skupin. Nastat může například propojení manažera a vůdčí osobnosti (leader), kde ke splnění své mise nemusí být nutně podnikatelem. Tuto kombinaci je možné sledovat i v jiných oblastech než podnikatelských, jako například v politice a v neziskových organizacích. Dalšími možnými kombinacemi mohou být podnikatel a manažer, eventuálně leader a podnikatel. I poslední sestava může slavit úspěch, a to v případě, dovede-li se podnikatel, potažmo leader zahrnout způsobilými a nadanými manažery.

### **Dispozice úspěšného podnikatele**

Aby byl podnikatel úspěšný, neobejde se jeho podnikatelská činnost především bez dvou zásadních podmínek, kterými jsou úspěch a podnikavost.

Mezi klíčové vlastnosti se řadí zejména podnikavost, která vystihuje dispozici jedince k podnikatelské činnosti a jeho osobní vlastnosti. S touto vlastností se však člověk musí narodit, ale je možné se jí i do určité míry naučit. Je to všestranná vlastnost, kterou lze využít napříč všemi lidskými činnostmi. Podnikavost je vlastnost určená k možnému zkoumání a nejběžněji se klasifikuje následovně na:

- **Osobní vlastnosti**, které vystihují osobnost podnikatele:
  - specifické – charakteristické individuální atributy působící na úspěch podnikatele;
  - nespecifické – běžné, obecné vlastnosti jako je například povaha a temperament.
- **Dispozice** označované rovněž jako pravomoce, vědomosti, či know-how představují výkonovou schopnost a segmentuje se na:
  - dovednosti – jedná se o vštípené schéma chování nabyté cvikem, využitelné při řešení potíží;



- schopnosti – jedná se kupříkladu o sociální a rozumovou inteligenci, které jsou většinou dány od narození a mají stálější charakter;
- vědomosti – zahrnují pasivní poznatky o podnikání. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

Jedním z impulsů pro zahájení kariéry v oblasti podnikání či jeho pokračování je úspěch. Ten můžeme popsat jako vyčkávání k dopracování se k cíli, který je předběžně vyprojektován. Dosažení jednoho úspěchu v podnikateli vyvolá pocit, který ho naplňuje touhou po dalším úspěchu.

Nepřehlédnutelným rysem v podnikání je motivace k němu. Motivy vycházejí z lidského chování a jsou výsledkem vědomí i nevědomí a potřeb. Hlavním stavebním kamenem, který vede k úspěchu je vůle překonat překážky a dosáhnout požadovaného cíle. Kde není odhodlání a touha po vítězství, tam nepomůžou ani zkušenosti a zdroje podnikání. Lidé se nechávají motivovat rozličnými podněty, které lze obecně rozdělit do dvou kategorií:

- **tah (pull)** – podstatným nástrojem k ukojení svých potřeb jsou příležitosti, přesněji jejich využití;
- **tlak (push)** – v této kategorii podnikatel je nucen zaobírat se svým stavem a podnikatelská činnost v tomto případě ztvárňuje zásadní roli.

Jde-li o motivaci ze skupiny *push*, jsou podněty vlivnější, avšak záhy zanikají a obvykle nesměřují k nevšedním zdarům. Ve srovnání s kategorií motivů *pull*, jejíž pohnutky vyhasínají jen zřídka kdy a mají trvalejší charakter. Špičkoví podnikatelé mají své úspěchy vybudovány především na zmiňovaných důvodech. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

### 3.1.3 Podnikání

Značné množství populace do této doby nepokládá historii podnikání za důležitou. Svůj názor staví na důvodech, kterými jsou například mínění o tom, že se teorie neslučuje se skutečnými hodnotami nebo že pro přítomnost nemá historie nikterak velký vliv. V podnikatelské sféře se najdou tací, kterým se nedostala do rukou žádná odborná kniha o podnikání, ale pak jsou tu i velmi úspěšní podnikatelé, kteří za svůj úspěch vděčí z velké

části poznatkům z teorie. Nezaujatě je však nutné připustit, že pouhá znalost teorie nezajistí automaticky prosperitu a věhlas. Především je nutné, aby podnikatel měl ty správné vlastnosti a nadání myslet a uvažovat jako podnikatel a správně zakomponovat teoretické poznatky do praktické roviny. Teorie přispívá k nalezení správného směru, kterým by se podnikatel měl ubírat, aby se vyvaroval nezdarům, zdolal překážky, a dosáhl tak vytyčených cílů a úspěchu. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

V posledních letech se výraz podnikání stal zcela běžným podstatným jménem, avšak definice není snadná a jednoznačná:

1. **Ekonomický přístup** – tato koncepce je postavena na zařazení ekonomických zdrojů a dalších činností takovým způsobem, aby se jejich hodnota původní navýšila. Jinými slovy se jedná o rychlý proces zformování přidané hodnoty. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)
2. **Právní přístup** – podnikání je v tomto pojetí chápáno jako soustavná činnost vykonávaná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem zisku. (zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 2)
3. **Sociologický přístup** – v tomto pojetí je podnikání budováním pracovních míst a příležitostí, objevováním lepších cest k ideálnějšímu užití zdrojů a utváření blahobytu pro všechny zapojené členy.
4. **Psychologický přístup** – podnikatelská činnost je podněcována nutnou potřebou čehosi dosáhnout, nabyt, splnit si touhu a přání a za něčím si jít. Z tohoto hlediska je podnikání nástrojem k ukončení závislosti, docílení seberealizace a osamostatnění se. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

Od 18. století absolvoval význam pojmů podnikatel a podnikání značnou diferenciaci a vývoj. V současné době neexistuje obecně uznatelná definice podnikání a pravděpodobně ani existovat nebude. Nicméně bez vymezení pojmu není možné sestavovat ani vytvářet danou soustavu znalostí. Z toho důvodu se na základě zkoumání a pomocí konvence vyvinuly tři základní interpretace podnikání:

- **Podnikání jako proces (činnost)** – smyslem tohoto pojetí je vytváření něčeho navíc, nějaké nové přidané hodnoty, jenž může mít formu finanční či nefinanční, ku příkladu sociální podnikání. Nastává tak v profesi podnikatele při uplatnění

podnikavého přístupu, která je rozdílná: např. střední podnikatel, živnostník. Sociální postavení podnikatelské profese je vymezeno i legislativně v obchodním zákoníku. Jelikož analýza práce klasickou metodou poněkud neobstála, existuje teorie pracovních rolí, která se dá aplikovat a určí tak šest základních pracovních rolí samotného podnikatele:

- vlastník,
- správce (ekonom),
- lídr (vůdce),
- manažer,
- výrobce,
- prodejce a nákupce.

Každá z těchto rolí má neodmyslitelnou úlohu, podle které je možno stanovovat kvalifikační (profesní) požadavky na její výkon. Realizace smyslu podnikání, tj. úspěch a prosperita, je věcí častých šetření.

- **Podnikání jako přístup (metoda)** – podnikavá metoda má povahu pravomoci.

Tento přístup charakterizují následující atributy:

- úsilí a zájem vybudovat přidanou hodnotu;
- nezávislé objevování příležitostí k uskutečnění zmiňovaného cíle;
- nesení patřičného rizika a ujímání se dobrovolně vlastní odpovědnosti;
- efektivní používání a nakládání s vlastními zdroji, svým jménem a časem;
- závěrečným atributem je sklizení kladných výsledků.

Subjektu, který uplatňuje podnikavou metodu, se přičleňuje přídavné jméno „podnikavý“. Tudíž může být podnikavá organizace, podnikavý člověk, podnikavá obec apod. Podnikavost je velice důležitým iniciátorem sociálního a ekonomického rozvoje.

- **Podnikání jako hodnotová orientace** – toto zaměření znázorňuje charakteristickou strukturu postojů a hodnot, jenž má společenský a osobitý rozměr. Kromě jiného znázorňuje společenský rozměr skutečnost, jak si společnost považuje podnikavých lidí, podnikatelů a podnikání. Na jedince tak klade specifické požadavky, jakými jsou nesení rizika, odpovědnost, rezistence proti neurčitostem, avšak současně poskytuje některé z vymožeností a výhod, kterými

jsou možnost většího příjmu, osobní nezávislosti apod. Přejít na podnikavý životní styl je obtížné a nárokuje speciální přípravu. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

V odborných publikacích existuje samozřejmě celá řada definic a vymezení pojmu podnikání. Všechny tyto interpretace však spojují obecné znaky podnikání, mezi které se řadí:

- opakování a cyklické procesy;
- užitek, praktický přínos a přidaná hodnota;
- promyšlená činnost;
- vedení a organizace transformačních nástrojů;
- započítání a přebrání rizika neúspěchu;
- tvůrčí a agilní přístup. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

### **Definice podnikání**

V § 2 Obchodního zákoníku zákona č. 513/1991 Sb. je uváděna definice podnikání jako „*soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Zákona č. 513/1991 nahradil nově stanovený zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. V zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku podnikání již není spjato s dovoleností, jinými slovy fakt, zda podnikající má řádná oprávnění, v případě, že jsou nezbytná. (zakonyprolidi.cz, 2012)

Ke správnému porozumění definic je potřeba proniknout i do podstaty jednotlivých pojmů použitých v definicích:

- **Samostatnost** – naznačuje, že jedinec, který vykonává podnikatelskou činnost, smí dle svého vlastního zvážení a volby sám rozhodovat o organizaci práce, místě a době provádění aktivit spojených s podnikáním. V jeho povinnosti je také sám finančně zajistit provoz podnikání a rozhodnout jak naložit se ziskem. V případě, že podnikatelem je fyzická osoba, tak vystupuje osobně.
- **Soustavnost** – představuje činnost, která musí být prováděna systematicky a opakovaně, nikoli nepravidelně, příležitostně či nahodile.
- **Vlastní odpovědnost** – není možné se odpovědnosti a rizika s tím spojeného zbavit. Za výsledky svého jednání nese veškeré riziko sám podnikatel.

- Vlastní jméno – právnická osoba činí právní úkony pod názvem své obchodní firmy ve srovnání s podnikatelem jako fyzickou osobou, která provádí právní úkony svým jménem a příjmením. Není možné podnikat na někoho jiného. Jedinci, jenž podléhají nařízením podnikatele jsou povinni jednat a vystupovat jeho jménem či jménem daného podniku.
- Dosažení zisku – je nejvýznamnějším záměrem podnikatelské činnosti. Podstatou je nepřetržitý rozvoj firemní hodnoty, čehož nelze dosáhnout bez zisku. V případě, že cílem není zisk, nelze hovořit o podnikání. (ipodnikatel.cz, 2014)

### **Cíle podnikání**

K nastartování podnikatelské kariéry a založení firmy může podnikatele vést hned několik podnětů. Jedním z nich je uspokojení konkrétních potřeb, dále seberealizace či využití rozvoje v oblasti vědy. K realizaci těchto pohnutek je důležité je začlenit do cílů podnikatelské činnosti.

Zaměříme-li se detailněji na cíle organizací, je důležité diferencovat cíle malých a velkých organizací. Pokud se jedná o cíle malých organizací, je zde viditelná značná závislost majitele, kterým je obvykle člen rodiny, na podnikatelské činnosti, jelikož všechen kapitál je vložen do podniku. Navyšování je zaručeno zejména zadržováním zisku. Hlavním záměrem je přirozeně maximalizace hodnoty podniku, ale početné zastoupení mají i cíle jako je zachování rodinné tradice či samostatnost. Během vymezování cílů ve velkých podnicích je důležité zabývat se vztahem mezi statutárním orgánem, managementem a majiteli. Je třeba přihlídnout i k záměrům dalších zájmových skupin, jimiž jsou majitelé, zaměstnanci, dodavatelé, manažeři, stát, zákazníci, věřitelé atd. Ať už se jedná o velký či malý podnik, vždy je důležité si při stanovování cílů zodpovědět tři zásadní otázky – co? jak? proč? Odpovědi na tyto otázky jsou cestou k formulaci tzv. primárního cíle podnikání. Je však potřeba pracovat nejen s jedním cílem, ale s kompletní sadou cílů. Poté se rodí nutnost cíle kategorizovat a členit. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Jedním z hlavních cílů je **zisk** ze soustavně prováděné činnosti. Zisk přísluší samotnému podnikateli či vlastníkovi a reflektuje tak výsledek veškerých činností a aktivit, které se v podniku odehrávají. Zisk nevytváří pouze vlastník, jak by se na první pohled mohlo zdát, ale je to souhra hned několika subjektů a aktivit, jako jsou kvalitní zaměstnanci, bez kterých by podnik nemohl plnohodnotně fungovat, dále infrastruktura

země či opatřitelnost zdrojů. Nejvíce však dosahování zisku závisí na míře spokojenosti zákazníků, což je spojeno s faktem zda produkt, produkováný danou firmou, si podmaní dostatečné množství zákazníků, kteří budou výrobek vyhledávat a především budou ochotni za něj zaplatit odpovídající cenu. Předpoklad toho všeho jsou produkty vyráběné vzdělanými zaměstnanci, kteří pro výrobu použijí kvalitní suroviny a veškeré prostředky. Zisk může snižovat skutečnost, že všichni, co se na tvorbě výrobku podílejí, nárokují přiměřenou odměnu. Vše uvedené je zapotřebí brát v úvahu při sestavování podnikatelských cílů, kterých je hned několik a postupem času a vývoje okolí se cíle obměňují. Z logiky věci vyplývá, že existují jak nadřazené, tak odvozené cíle.

Dalším podnikatelským cílem je **tržní hodnota podniku**, ve které se odráží podnikatelské riziko a časový rozměr výsledků, kterých bylo dosaženo. Znázorňuje cenu, za kterou by se případně dal podnik prodat. Podnikatel tak bude vždy usilovat o to, aby hodnotu podniku vystupňoval.

V neposlední řadě je také podnikatelským cílem maximalizace hodnoty podniku. Podnik je prezentován jako funkční celek, který je sestaven z vědomostí, šikovnosti a aktivit zaměstnanců daného podniku, který je způsobilý vlastníkům podniku dlouhodobě poskytovat prospěch. Stanovování hodnoty podniku se řídí právě užítkem, který podniku přináší. Každý z následujících účastníků čeká od daného podniku něco jiného:

- *Zákazníci* – chtějí především kvalitní výrobky za nízké ceny prodávané na úvěr s pokud možno co nejdelší dobou splatnosti.
- *Zaměstnanci* – předpokládají, že jim zaměstnavatel bude hradit zdravotní pojištění a přispívat na sociální zabezpečení. Zaměstnanec očekává, že jejich pracovní pozice bude konstantní a budou dostávat vysoké odměny.
- *Stát* – cílem jsou co nejvyšší odvody v podobě daní.
- *Dodavatelé* – chtějí svůj sortiment poskytovat za co nejvyšší ceny a jejich zaplacení nárokují v co nejkratším termínu.
- *Vlastníci* – snaží se o co největší zvýšení hodnoty podniku za účelem dosažení značně vysokého výnosu v případě, že by byl podnik prodán.
- *Věřitelé* – domáhají se co nejvyšší ceny za finanční zdroje, které podniku poskytnou a zároveň potřebují záruku toho, že peníze, které poskytly, se jim navrátí, a proto po podniku chtějí snížení rizika investic. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Pro úspěšné vedení podniku musí manažeři kontrolovat celé soubory cílů, ze kterých je množství z nich rozvinuto do dalších dílčích cílů. Cíle organizace se dají klasifikovat na základě následujících znaků:

- velikost cíle,
- vazbě mezi cíli,
- pořadí významnosti,
- časového hlediska,
- obsahu cíle. (Dědina, Cejthamr, 2005)

#### **3.1.4 Právní formy podnikání**

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání je obecným právním předpisem, jenž upravuje základní podmínky pro podnikání právnických a fyzických osob, ve kterém § 2 tohoto zákona předkládá, že: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (zakonyprolidi.cz, 2012)

Každý podnikatel si před začátkem své podnikatelské činnosti musí vyjasnit hned několik věcí, učinit rozhodnutí, posoudit mnoho okolností a provést kroky, které jsou pro start podnikání nezbytné a realizovat sérii procesů bez potíží. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

Podnikatel musí pro veškeré své aktivity získat také například živnostenské oprávnění. V této fázi stojí před velkým rozhodnutím. Je potřeba aby si zvolil jednu z variant, jakým způsobem bude podnikat a neopomenout samozřejmě i obchodní název, pod kterým bude vystupovat a provádět podnikatelskou činnost. Obchodním zákoníkem jsou uznávány dvě formy podnikání, jimiž jsou právnická osoba a fyzická osoba. V případě, že volba padne na právnickou osobu, je dalším důležitým krokem promyslet si a rozhodnout se buď pro kapitálovou obchodní společnost nebo osobní. Pro správné rozhodnutí je nutné zodpovědět si otázky typu kolik zakladatelů je nutné pro založení podniku, jaké bude daňové zatížení a jak je to s podílem na zisku či jak obtížné jsou administrativní procesy pro zahájení podnikání apod. Ať už si zvolí libovolnou variantu, může tuto volbu v budoucnu změnit na některou z dalších možností. Tato transformace však vždy způsobuje komplikace téměř ve všech oblastech a růst nákladů. K tomu však

dojít nemusí za předpokladu, že podnikatel dobře promyslí a rozvrhne výchozí plán. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)

Zvolení právní formy pro podnikání je neodmyslitelnou částí procesu v rozhodovací fázi pro každého podnikatele. Právní forma podnikání a pojmenování daného podniku je znamením, jak rozsáhlé aktivity bude podnik realizovat, vymezuje vztah podniku k jeho okolí a zejména přístup ke kapitálu. Výběr právní formy provází podnik po celou dobu jeho existence. K tomuto rozhodnutí nedochází pouze v případě, že podnik je na svém počátku, ale také v situaci, kdy se objeví podnět, k jehož odstranění dojde pouze za předpokladu, že se změní právní forma. Tato úprava právní formy se označuje jako proces transformace. (Synek, Kislingerová a kolektiv, 2010)

Právníckou nebo fyzickou osobou, čili podnikatelem, se podle obchodního zákoníku považují:

- osoby, které vlastní koncesi či živnostenské oprávnění, podnikají díky živnostenskému oprávnění;
- osoby, které začali s podnikatelskou činností na základě jiného než živnostenského oprávnění dle zvláštního ustanovení;
- osoby zapsané a registrované v obchodním rejstříku;
- osoby, které vykonávají zemědělskou výrobu a jsou zanesené v přehledu podle zvláštního ustanovení. (Veber, Srpková a kolektiv, 2012)

Podnikatel, který se musí rozhodnout, jakou právní formu podnikání zvolí, musí zvážit kritéria, kterými jsou daňové zatížení, počet zakladatelů, rozsah a forma ručení, podíl na zisku či ztrátě, zveřejňovací povinnost, právo na řízení podniku, administrativní obtížnost, finanční možnosti, právo na počáteční kapitál. Veškeré předložené faktory je důležité a nezbytné během zakládání podniku, případně změny právní formy pečlivě vyhodnotit a obětovat tomu dostatek času. (Synek, Kislingerová a kolektiv, 2010)

### **Podnikání právníckých osob**

V případě, že se podnikatel vysloví pro vykonávání podnikatelské činnosti jako právnícká osoba, je třeba brát v úvahu fakt, že tato cesta bude komplikovanější z hlediska administrativních záležitostí a v mnoha případech je nutné vložit základní kapitál. Veškeré



právnícké osoby jsou povinny být zapsány v obchodním rejstříku. Právnícké osoby jsou v obchodním zákoníku vymezeny následovně:

- **Kapitálová společnost** – jediná povinnost zakladatelů je přínos v podobě vkladu. Garance za závazky podniku není žádná, či pouze limitovaná. Existují tyto kapitálové společnosti:
  - *akciová společnost*, kterou poznáme i podle zkratky a. s. či akc. spol.;
  - *společnost s ručením omezeným*, známá pod zkratkou s. r. o. či spol. s. r. o.
- **Osobní společnost** – u této společnosti obvykle zakladatelé ručí za závazky podniku neomezeně a očekává se aktivní spoluúčast podnikatele na vedení a organizaci podniku. Řadí se sem:
  - *komanditní společnost*, zkratkou k. s. či kom. spol.;
  - *veřejná obchodní společnost*, označováno také pod zkratkou v. o. s. případně veř. obch. spol. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)
- **Družstvo** – toto sdružení neuzavřeného množství jednotlivců, které je vytvořené se záměrem obstarávání sociálních, hospodářských a dalších požadavků, ale především s cílem zahájení podnikání. V oblasti podnikání je tato forma právnícké osoby ojedinělá. (Veber, Srpková a kolektiv, 2012)

### **Podnikání fyzických osob**

Výraz, který se velmi často uplatňuje nejen v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění fyzických osob mající příjmy z podnikatelské činnosti, ale také v zákonech o dani z příjmu, je znám jako „osoba samostatně výdělečně činná“ nebo zkráceně OSVČ. Charakteristickým představitelem OSVČ je např. soudní znalec, živnostník, či samostatně výdělečný umělec apod. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010)

Typickým znakem pro podnikatelskou činnost vykonávanou fyzickou osobou je osobní a aktivní zapojení se samotného podnikatele do realizace podnikatelského záměru. (Šiman, Petera, 2010)

Fyzická osoba v první řadě musí vědět, případně zjistit a stanovit kategorii činností, do které spadá právě ta jeho. Dále je nezbytné, aby si fyzická osoba před zahájením podnikatelské činnosti zajistila živnostenské či jiné oprávnění. Bez toho nelze začít s podnikáním. Živnosti se na základě nároků na odbornou kvalifikaci člení na:

- **Koncesové živnosti** – vykonávány díky správnímu rozhodnutí a jsou ověřeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Další zásadním předpokladem k získání koncese (živnosti), je vedle odborné schopnosti, také příznivé prohlášení kompetentního orgánu státní správy. Koncesi nelze udělit bez souhlasného prohlášení kompetentního orgánu státní správy. (Horzinková, 2010)
- **Ohlašovací živnost** – jsou prokázány výpisem ze živnostenského rejstříku a jsou spravovány na základě ohlášení.
  - *Vázané živnosti* – reprezentativním vzorkem této kategorie jsou služby masérské, autoškola nebo vedení účetnictví apod. Předpokladem pro dosažení vázané živnosti je doložení odborné kvalifikace.
  - *Řemeslné živnosti* – maturita daném oboru, výuční list, šestiletá praxe nebo diplom ve vybraném oboru. Splněním jedné z těchto podmínek je dosaženo provádění řemeslné živnosti.
  - *Volná živnost* – v tomto případě není vyžadováno po podnikateli žádná odborná kvalifikace. Z rejstříku čítající 80 činností si podnikatel zvolí ty, kterým se bude věnovat a tím si definuje a stanoví volnou živnost. Jedná se například o ubytovací služby, velkoobchod a maloobchod nebo fotografické služby apod. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Podnikatel je dále povinen zjistit, patří-li mezi ty, kteří vyhovují podmínkám, jenž vedou k získání živnostenského oprávnění, stanovené živnostenským zákonem. Jde o:

- **zvláštní předpoklady** – odborná nebo jiná kompetence, v případě, že je to k živnosti nutné;
- **všeobecné podmínky:**
  - bezúhonnost;
  - věk nejméně 18 let;
  - způsobilost k právním úkonům. (Horzinková, 2010)

Všechny tyto právní formy podléhají požadavkům legislativy. S těmi by se každý začínající podnikatel před startem podnikatelské činnosti měl obeznámit. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Nespornou předností pro vykonávání podnikatelské činnosti jednou fyzickou osobou je poměrně promptní založení s velmi nízkými náklady. Další výhodou je bezesporu snadnější administrativa spjatá s účetnictvím a daněmi nebo také volnost při manipulaci a zacházení se ziskem. Jako u všeho, tak i zde platí, že každé pro má i své proti a v případě fyzických osob je jejich volnost podmíněna nezměrným ručením za své závazky a v extrémních situacích to může dojít až do stavu, kdy podnikatel pozbyde veškerý svůj osobní majetek. Podnikání není snadná činnost a je nedílnou součástí osoby, která podniká, čímž nelze podnik jen tak prodat a nelehkým úkolem je i naklonit si na svou stranu banku či investora a získat tak jejich podporu a úvěr. (Šafrová Drážilová, 2019)

## 3.2 Podnikatelský plán

Písemný dokument charakterizující veškeré důležité okolnosti, a to jak vnitřní, tak i vnější, které jsou spjaty s podnikatelským záměrem, je nazýván podnikatelským plánem. Jedná se o shrnutí cílů formálním způsobem se zdůvodněním jejich dosažitelnosti a reálnosti. Obsahuje též souhrn dílčích kroků, které směřují k dosažení stanovených cílů. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, s. 14, 2011).

Podnikatelskému plánu předchází nejprve podnikatelský záměr, který představuje myšlenku a samotný nápad podnikatele, ať už podrobněji promyšlený, či jen jakousi prvotní úvahu. Ta je poté rozpracována do podnikatelského plánu, což je psaný dokument, který má podnikateli pomoci odhalit slabiny a silné stránky plánovaného podnikání do budoucna a dává podniku možnost odvrátit hrozbu v podobě neúspěchu bezprostředně po zrodu podniku. (profipodnikatelskyplan.cz, 2017)

Podnikatelský plán zahrnuje také finanční aspekty zahájení či rozšíření daného podnikání, což zahrnuje i úvahy o tom kolik peněz pro tyto účely bude potřeba investovat a jak je splatit a dostat zpět. V podnikatelském plánu je zahrnuto vše počínaje popisem podnikatelského a marketingového plánu a konče finančními prognózami a analýzami rizik, které mohou nastat. (McKeever, 2016)

Walsh (2010) prezentuje podnikatelský plán jako součást celku pod označením „The management cycle“. Podle něj je naprosto zásadním správně pochopit funkci podnikatelského plánu v jeho širším pojetí, aby bylo dosaženo maximálního užítku z úsilí a tvrdé práce, která byla vynaložena na jeho vývoj.

### 3.2.1 Podněty pro sestavení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán, anglickým výrazem Business Plan, je určen pro seznámení se s detailem podnikatelského záměru, shrnutí zásadních faktorů, které povedou k úspěchu a dalších podmínek nutných k jeho dosáhnutí. Jinými slovy je to prezentace kompletní struktury podnikání. Jedná se o dlouhodobou strategii podnikatelské činnosti. Samotný podnikatel by měl mít zájem na tom, aby podnikatelský plán vznikl. Je to pomůcka zejména pro něj, aby si utřídil myšlenky a vyjasnil si skutečnost, na čem a jak bude chtít svým podnikáním vydělávat. Jde o jakýsi nástroj pro uspořádání svých myšlenek a cílů, přenesených do písemného dokumentu. Ve skutečnosti se však reálně nejčastěji vytváří především pro případné investory a kvůli úvěru v situaci, kdy potřebuje získat finance pro investiční plán. Jelikož se v čase podmínky mění, a to zejména na základě získaných zkušeností, ale také vnitřních a vnějších podmínek, není žádný z podnikatelských plánů ideální. Nemusí však být vytvářen jen podnikatelem, ale sestavují si ho i větší společnosti s cílem seznámit se s novým záměrem organizace, představení inovace či nového projektu a získání financí do rozpočtu určeného pro tento záměr. (managementmania.com, 2016)

#### Záměr podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je nárokován mimo jiné i externími jedinci, ale je určený především pro interní potřeby.

Jako nástroj pro plánování a kontrolu, podkladový materiál pro řešitelské postupy apod. je podnikatelský plán aplikován **uvnitř podniku**. Tyto způsoby využití se uplatňují obzvláště v situacích, kdy je podnik na počátku svého vývoje a stojí před velkými změnami a důležitými rozhodnutími, které by mohly mít dlouhodobý vliv na fungování celého podniku. Těmito zvraty v životním cyklu podniku může být kupříkladu spojení se s dalším podnikem, významná investice či rozčlenění podniku na více částí apod. V některých případech podnikatelé sdílí část podnikatelského plánu i se svými zaměstnanci. Důvodem je obeznámení se s budoucími cíli podniku a nasměrování zaměstnanců na společnou cestu za splněním cíle a ztotožnit se s podnikem. Výhody sestavení podnikatelského plánu, které se dostávají vedení podniku a celému managementu tkví v tom, že jeho vyhotovení poskytuje:

- Určení tvorby finančních prostředků a vymezení jejich nutnosti v podnikatelské činnosti a předpověď finančních toků v budoucnu.

- Podávat sdělení zaměstnancům o cílech podniku v nadcházejících letech, utvářet kulturu společnosti.
- Dosažení poznatků ze zkoumání, které jsou přínosem při chystání se na tvorbu podnikatelského plánu. Jednou ze složek je mimo jiné i průzkum vnějšího okolí, která může být užitečným faktorem při pohybování se v situacích a otázkách politiky, legislativy, daňové soustavy atd.
- Správné načasování pro zjištění potenciálních hrozeb a nedostatků u vybraných cílů a postupu k jejich nabytí.
- Uspořádané předvádění plánů ve vyvíjení podniku a hypotéz, ze kterých tyto plány vycházejí a také potenciálních hrozeb během jejich dosáhnutí.

Způsobilost podniku k uskutečnění obtížnějšího investičního programu, odhodlání pro usilování o jeden z typů podnikatelského příspěvku atd. zkoumají pomocí podnikatelského plánu **externí subjekty**. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

Podle McKeevera (2016) sice sestavení podnikatelského plánu zabere mnoho času, ale vyplatí se ho do tvorby investovat. Během let se prokázalo, že ti, co plán sestavený mají, jsou spokojeni a jejich podnikání má hladší průběh než u těch podnikatelů, kteří ho nemají a v průběhu uskutečňování podnikatelského záměru by jej uvítali. Dále McKeever uvádí pět okamžitých výhod, které vypracování podnikatelského plánu podnikateli zaručeně přinese:

- pomůže získat peníze;
- pomůže rozhodnout se zda v podnikání pokračovat nebo jej ukončit;
- umožní vylepšit obchodní koncept;
- zlepšuje podnikateli šance na úspěch;
- pomůže udržet podnikateli přehled. (McKeever, 2016)

### **3.2.2 Požadavky na podnikatelský plán**

V průběhu sestavování podnikatelského plánu by se měly všeobecně platná pravidla dodržovat a uznávat. Účelem není zpracovatele omezovat, ale naopak zvýšit jeho šance na úspěch, jelikož především externí subjekty budou patrně mít projekty dalších podniků, které budou chtít také udělat dojem. Proto je velmi důležité klást důraz na formulaci a

stylizaci podnikatelského plánu a zvednout tak svůj rating v mysli jednotlivců, kteří nepatří do podniku. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

Detailně vypracovaný podnikatelský plán by měl splňovat jisté náležitosti, mezi něž patří reálnost, srozumitelnost, stručnost a přehlednost, dále pak správná identifikace, vyhodnocení a ošetření rizik, hodnocení vynaložených kapitálových zdrojů a jejich stabilita, průkazná finanční realizovatelnost, opodstatnění výhod výrobku či služby pro uživatele, odůvodnění uplatnitelnosti vývojových trendů, vycházení z předpovědí, monitorování tvorby hodnoty a konkurenceschopnost. (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017)

Zásady, které by podle Vebera, Srpové a kolektivu (2012) měl splňovat naprosto každý podnikatelský plán jsou následující:

- **Reálnost a pravdivost** – reálnost předpovídaného vývoje a pravdivost předložených dat by přirozeně měla být běžnou součástí každého podnikatelského plánu.
- **Srozumitelnost** – během vytváření podnikatelského plánu by měl každý budoucí podnikatel mít na paměti, že je lepší se spíše držet zpátky. Nevkládat do jedné věty příliš mnoho svých myšlenek, formulovat věty co nejjednodušeji a redukovat množství přídavných jmen, které mohou spíše uškodit. Naopak je velmi dobrým nástrojem k lepšímu porozumění vytvoření tabulky. Promyšlená skladba slov a struktura podnikatelského plánu však nebude nikdy dostačující, chybí-li v něm čísla. Ta jsou pro podnikatelský plán nezbytná.
- **Stručnost** – pro splnění této zásady je bezpochyby dobré nechat nějakou dobu rozpracovaný podnikatelský plán ležet stranou a po pár dnech se k němu vrátit a projít si ho opět až s odstupem času, provést korekci, případně ho ještě postoupit připomínkovému procesu. Úvahy, idee a fakta zahrnutá v podnikatelském plánu je nutno předložit stručně, avšak nesmí být opomenuty stěžejní skutečnosti.
- **Respektování rizika** – podnikatelský plán je v podstatě jakási predikce do budoucnosti podniku. Spouště podnikatelů však dělá vrásky už jen vyznat se v nynější nepřehledné situaci, natož předpovídat budoucnost a celkový vývoj podniku. Spolehlivost podnikatelského plánu zvedá mimo jiné i identifikace a

respektování rizik, eventuálně i různorodost doporučovaných východisek ve vážných okamžicích týkajících se jeho vývoje v budoucnu.

- **Racionálnost** – v neposlední řadě by měl být podnikatelský plán logicky uspořádaný. Veškerá fakta a nápady představené v plánu musí mít logickou návaznost, výroky musí vzájemně korespondovat a skutečnosti je nutné mít doložené reálnými dokumenty. Je dobré vždy sestavit časový vývoj a běh událostí zachytit i graficky. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

### 3.2.3 Druhy podnikatelských plánů

Jak každý dobře ví, co podnikání, to odlišný přístup k němu. Ke každému podnikatelskému počínu se podnikatel musí postavit příhodným způsobem. Musí se vybrat ten, který bude nejvíce korespondovat s podmínkami daného podniku i jeho okolí. Poté může začít příprava na tvorbu podnikatelského plánu, která bude pro každý typ podnikání rozdílná, jelikož je nutné ho modifikovat jeho záměru. Na základě tohoto aspektu klasifikujeme čtyři typy podnikatelských plánů a je důležité vybrat ten správný pro dané odvětví:

- **Elevator Pitch (prezentace ve výtahu)** – v případě této volby podnikatelského plánu by jeho představení mělo být srozumitelné, pochopitelné, jasné, přesné a především stručné, aby bylo možné jej aplikovat okamžitě, vždy když to bude nezbytné. Délka této mluvené prezentace by neměla přesáhnout minutu celkového času a měla by obsahovat následující složky, kterými jsou hlavní idea celého projektu, v jaké fázi se podnikatel se svým nápadem nachází, které trhy jsou dostupné a jaké z nich plynou výhody i vzhledem ke konkurenci. Celé to slouží pro upoutání pozornosti investorů a nesmí tedy chybět i finanční náročnost celého projektu a jak peníze na podnikání získat a v neposlední řadě je potřeba si představit všechny členy týmu.
- **Executive Summary (výkonný plán)** – v tomto případě jde o písemnou formu, která je též kratší podobou prezentace, jenž se investorům a bankám dává k nahlédnutí v rozpětí 1–2 stran obsahující několik odstavců papíru formátu A4. Není na místě se obávat použití superlativů, ale právě naopak,

jejich užití přispěje k uchvácení a upoutání pozornosti. V prvním odstavci je tak potřeba nejprve oznámit, o jakém druhu investice celá prezentace pojednává a jak finančně náročné to bude. Pro lepší pochopení je důležité si dát pozor a nepoužívat příliš mnoho profesních termínů, které by pro některé z účastníků prezentaci mohly představovat překážku v komunikaci. V následném odstavci je nutné popsat v detailu již samotný výrobek. Další odstavec pojednává o daném trhu, na kterém chceme s produktem obchodovat. Následná část dvoustránkového dokumentu se zabývá financováním podnikatelského záměru až na tři roky do budoucna. Předposlední odstavec informuje o současném stavu projektu jak z hlediska financí, tak z hlediska výrobních fází. V této části není dobré uvádět konkrétní datum, jelikož ten je velmi často nejistý a pohyblivý. V závěrečné části dokumentu se sumarizují veškeré podstatné informace a objeví se zde kontakt a především finanční částka, o kterou investora žádáme.

- **Plný podnikatelský záměr** – předmět je v podstatě stejný, jako u předchozího typu podnikatelského záměru jen s tím rozdílem, že zde je probrán více dopodrobna. Je i větší co do rozsahu dokumentu, který se pohybuje v rozmezí 5-10 stran opět formátu A4. Tato prezentace je zahájena stručným popisem toho, o co v konkrétním podnikání jde, jsou zmíněny veškeré cíle a záměry. Následující úsek dokumentu je věnován týmu podnikatele. Finální část určena pro detailní popis služby či produktu, konkurence a dalších podstatných hledisek, které jsou komplikovanější a zaberou nejvíce stránek.
- **Zkrácený podnikatelský záměr** – tento typ podnikatelského záměru je dokument, ve kterém se souhrnně popisuje konkurence, produkt, pracovní tým, trh a samozřejmě i samotný podnik. Je značně zaměřen na detaily, avšak má smysl ho vypracovávat pouze v tom případě, že se podnikatel obává vyzrazení svého obchodního tajemství. Podstatné je, aby podnikatel pochopil smysl zkráceného podnikatelského záměru. Ten má skrýt silné stránky až do doby, dokud důvěra v eventuálního obchodního partnera nebude dostačující a zároveň nemá zatajovat své slabiny. (ipodnikatel.cz, 2011)



### 3.2.4 Struktura podnikatelského plánu

Před zahájením každého podnikání by sestavení podnikatelského plánu mělo být pro všechny podnikatele samozřejmostí. Značná část z nich se ale domnívá, že tvorba podnikatelského plánu je pro ně zbytečná. Všechny své nápady se rodí v jejich hlavách, kde také zůstávají a necítí potřebu je zaznamenávat ještě do psané podoby a někomu je ukazovat. Tento názor však ustupuje do pozadí ve chvíli, kdy se všechny nápady začnou realizovat a podnikatel postupně zjišťuje mezery ve svých představách.

Podnětů k vytvoření podnikatelského plánu je hned několik. Řadí se k nim například získání společníka a financí, které především podnikateli začátečníkovi pro zahájení a provoz schází. Po zjištění celkového množství a hodnot cizích zdrojů a finančních prostředků může kontaktovat investora, který mu bude klást otázky typu co od něj přesně požaduje, co investorovi může nabídnout a s jakým nápadem podnikatel přichází. Je tedy nezbytné si zkontrolovat proveditelnost a životaschopnost plánu. Obsah plánu není striktně určen a každý z účastníků má na něj jiné požadavky. Proces jeho sestavení je však obohacujícím i pro podnikatele. Díky němu si stanoví kroky, které je potřeba udělat v určitých odvětvích. Kupříkladu jaká konkurence je na trhu, jak zapůsobit na zákazníky, jestli jeho kapacita pro výrobu mu bude stačit, či na jakých trzích bude poskytovat a propagovat svůj výrobek nebo službu.

Požadovaná forma podnikatelského plánu je investory poptávaná prezentace, která já vytvořena v jednom z programů na tvorbu prezentací. Oproti tomu banka jak prezentaci, tak spousty jiných dokumentů a plnohodnotných informací. Následně je představena jedna z možných variant struktury podnikatelského plánu, která může být aplikována. Mezi hlavní složky podnikatelské plánu se tedy řadí těchto třináct bodů:

- titulní list;
- obsah;
- úvod, záměr, umístění dokumentu;
- shrnutí;
- charakteristika podnikatelské příležitosti;
- cíl firmy a jejich vlastníků;
- potenciální trhy;
- zkoumání konkurence;
- obchodní a marketingová strategie;

- realizační projektový plán;
- finanční plán;
- rizika projektu a základní předpoklady jeho úspěšnosti;
- přílohy. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

V současnosti není k dispozici žádná povinná a pevně daná struktura podnikatelského plánu. Každá ze struktur se diferencuje účelem nebo záměrem, kvůli kterému je podnikatelský plán vytvořen. Podnikatel si strukturu svého podnikatelského plánu má možnost přizpůsobovat a obnovovat dle aktuálních podmínek a potřeb. Například plány sestavené pro potřeby investorů jsou obsáhlejší. S investory probíhají osobní jednání, ze kterých vyplývají individuální požadavky investorů, díky nimž se podnikatelský plán aktualizuje a rozšiřuje. Vedle toho podnikatelské plány vytvořené za účelem žádosti o úvěr, jsou doplněny o zajištění úvěru a také splátkový kalendář. Lze tedy narazit na více obměn podnikatelského plánu. (Svobodová, Andera, 2017)

Následující řádky budou věnovány popisu a přiblížení těchto třinácti bodů, které tvoří strukturu podnikatelského plánu.

### **Titulní list**

Stěžejními informacemi, které se na titulním listu promítnou, jsou datum založení podniku, jméno autora, logo a název firmy (za podmínky, že tyto informace již jsou k dispozici pro zveřejnění), jména zakladatelů a klíčových osob, či název podnikatelského plánu apod. Odborníky je též navrhováno sdělit oznámení, že veškeré informace v daném dokumentu jsou důvěrné a nic z toho nesmí být zneužito nebo rozkopírováno elektronicky či písemně bez písemného souhlasu samotného autora. (businessinfo.cz, 2012)

### **Obsah**

Bod, který je často autory podnikatelského plánu opomíjen, je jeho obsah. Jestliže v tak rozsáhlém dokumentu právě tento bod chybí, je pro čtenáře podnikatelského plánu velice obtížné se v něm orientovat a hledat konkrétní informace a kapitoly. Do obsahu, který by měl být stručný, jsou vloženy nadpisy prvních tří úrovní, které by neměly zabrat více než jednu a půl strany papíru A4. Detailnější klasifikace zapříčiní, že obsah bude působit neuspořádaně, chaoticky a komplikovaně.

## **Úvod, záměr, umístění dokumentu**

Vesměř každý dokument by měl správně obsahovat úvodní sdělení pro čtenáře. Jinak tomu není ani u podnikatelského plánu. Je v něm dobré například sdělit, o jakou verzi zpracovaného dokumentu se jedná, či komu je konkrétní podnikatelský plán určen. K verzi dokumentu lze i uvést zda se jedná o plnohodnotnou konečnou verzi plánu, kde jsou informace kompletní, či mají před sebou prozatím zkrácenou verzi, která v nejbližší době ještě bude doplněna o chybějící informace.

## **Shrnutí**

Shrnutí je často zaměňováno za úvod, což není správné. Tyto dvě věci je nutné od sebe odlišovat. Shrnutí je charakteristika toho co je v dokumentu podnikatelského plánu rozepsáno na několika následných stránkách detailněji a má v člověku vzbudit touhu po dalších podrobných informacích týkajících se podnikatelského plánu. Ačkoli se shrnutí zařazuje na začátek dokumentu, je vypracováván až v okamžiku, kdy je podnikatelský plán kompletně hotový. Následující body představují přibližnou osnovu pro shrnutí:

- jaké výrobky či služby budou nabízeny;
- z jakého důvodu jsou výrobky a služby daného podnikatele kvalitnější a na čem je založena jejich konkurenční výhoda;
- popsání ústředních členů a jejich vykonané úspěchy;
- nejpodstatnější finanční informace, úroková sazba, délka financování, nezbytnost cizích zdrojů a způsobilost jej splácet;
- připomínky k tržním trendům jako je chování zákazníků, velikost trhu a jeho růst a také poznámky k danému trhu. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011)

## **Charakteristika podnikatelské příležitosti**

Podnikatelská příležitost může mít mnoho podob. Pod tímto pojmem se skrývá například odhalení nových technických zásad a postupů, objevení prázdného místa na trhu apod. Je potřeba náležitě představit cílové zákazníky, pro které je produkt či služba určena. Popsat, jak tato idea bude transformována do formy zisku a tržeb a získat tak čtenáře na svou stranu a ubezpečit je, že právě teď je ten nejlepší čas pro uskutečnění plánu. (Veber, Srpková a kolektiv, 2012)

Aby byla podnikatelská příležitost úspěšná, musí splňovat určité náležitosti. Jednou z nich je **popis produktu**, který definuje vlastnosti v případě služby nebo vzhled, jedná-li se o výrobek, se kterým podnikatel zamýšlí podnikat. Předkládá-li podnikatel službu je zapotřebí ozřejmit, v čem tkví hlavní myšlenka služby, jak ji podnikatel bude zákazníkům poskytovat a co vše k tomu bude potřeba. V případě, že podnikatel představuje čtenáři svůj výrobek, je nutné ho podrobně popsat, od vlastností až po případy, pro které bude určen. Nesmí být opomenuto přidat informaci o tom, zda je to výrobek nový, či je to konkurence pro výrobek, který již na trhu existuje. Podstatné je také poznamenat, zda jsou k tomu výrobku přidružené i nějaké služby, které výrobek obohacují a přidávají mu na atraktivnosti a významnosti a zda se o ně postará samotný podnik nebo na tom bude kooperovat s obchodním partnerem a jak se to promítne do zákaznické ceny. Jedná se například o montáž, instalaci, údržbářské aktivity, poradenské služby či servisní podpora pro zákazníky a mnoho dalších. Ať už se ale jedná o službu či výrobek, vždy musí být lepší, kvalitnější a něčím zajímavějším pro zákazníka, než nabízí konkurence, což znamená, že musí mít tzv. **konkurenční výhodu**. V neposlední řadě je pro úspěch podnikatelského plánu důležité poskytnout **užitek pro zákazníka**. Je tedy zapotřebí poukázat na profit, který budou zákazníci mít a vyzdvihnout důvody, proč by měli uspokojit své potřeby u nás a nikoli u konkurenčních podniků. Podnikatel musí mít tedy dobře zmapovaný trh, na kterém chce působit a orientovat se v potřebách zákazníků. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

### **Cíle firmy a jejích vlastníků**

Má-li podnik jasnou představu o tom, proč na daném trhu působí, čeho chce docílit, je důležité tyto vize a mety rozvést do dílčích akcí neboli cílů. Ty se určují dle stanovených předpokladů a kritérií podniku s přihlédnutím k aktuální situaci. Podnikový cíl je v podstatě zpráva o statusu, ke kterému má podnik postupem času dospět. Sleduje se zpravidla hned několik cílů současně, ale jen jeden z nich je tím nejzásadnějším. Z podnikových cílů plynule navazují na cíle marketingové. (Blažková, 2007)

Společnosti a investoři, které poskytují podniku kapitál, je potřeba přesvědčit, že právě daný podnikatel je v současnosti nejlepší volbou pro jejich investici a že je způsobilý rozběhnout prezentovaný podnikatelský plán a to vše, že stojí především na dobrém a zkušeném managementu podniku, nikoli pouze na vedení, technice a produktech. Na

základě toho pak velice pečlivě přezkoumává členy ve vedení podniku a jejich zaměstnance. Jestliže výstupem z toho bude výrok, že je nutné rozšířit osazenstvo managementu, je ve vlastním zájmu podniku tomuto požadavku vyhovět, aby investor byl ochoten poskytnout firmě finanční zdroje.

- Cíle firmy – v nich by se na začátku měla zmínit právní forma podniku, jeho historie a datum založení, specifikovat produkty a odvětví činnosti apod. Dále je potřeba vymezit si vize a nápady, čím se bude podnik věnovat a kam povedou jeho kroky postupem času. Cíle podniku se odvíjejí od definovaných vizí. Jsou klasifikovány slovem SMART, což je zkratka složená z počátečních písmen vlastností cílů (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011):
  - *Specific* = jednoznačné, detailně popsané – na první pohled musí být zřejmé, čeho chce podnikatel docílit.
  - *Measurable* = měřitelné – dané cíle je nutné změřit, aby se mohlo určit jak a zda vůbec bylo stanového cíle dosaženo.
  - *Achievable* = dosažitelné – vymezené cíle musí být realistické v dostupných podmínkách v kooperaci s dostupnými zdroji.
  - *Relevant* = důležité, relevantní – cíle musí být zásadní pro toho, kdo je aplikuje.
  - *Time bound* = časově vymezené – cíle musí být vytyčeny v rozsahu určitého časového úseku. (Blažková, 2007)

Formulace cílů by měly být stručné a jejich stylizace pro čtenáře by měla působit i trochu reklamním a propagačním dojmem. Cíle podniku by měly být vytyčeny v podnikatelském plánu v rozpětí pěti let s detailem jednoho až dvou let.

- Cíle manažerů a vlastníků podniku – investoři jsou častými zastánci tvrzení, že schopné vedení s obyčejným výrobkem je lepší než vedení průměrné způsobilosti se znamenitým výrobkem. Z toho důvodu připisují vysokou důležitost klíčovým členům podniku. Proto by podnik měl klást důraz na představení ústředních členů a vlastníků, zejména jejich zkušeností z praxe a dosaženého vzdělání. Této části s cíli věnují investoři velkou pozornost,

jelikož jejich zkušenosti nasvědčují tomu, že pokud cíle podniku nejsou pečlivě prodiskutovány, hrozí značná pravděpodobnost neúspěchu projektu.

- Další zaměstnanci firmy – je na místě také objasnit i organizační strukturu podniku. Úlohy a funkce těchto pracovníků mají být předloženy v klasifikaci každé pracovní náplně, která má následující strukturu:
  - popis zaměstnance a jeho funkčního místa;
  - integrace funkčního místa do organizační struktury;
  - odborné požadavky na jednotlivé pracovníky;
  - pravomoce.

Je také důležité sdělit i další fakta jako je počet zaměstnanců, jejich věkové rozpětí a kvalifikace.

- Poradci – kladný posudek na podnik a vystoupení v žebříčku profesionality výše zajisté pomůže začlenění poradců, například právních nebo reklamních do procesu. Informace jako v jakém období bude spolupráce s nimi probíhat, jaké úlohy a funkce budou vykonávat, nebo jaké náklady budou s nimi spojeny je nezbytné pro úplnost uvést. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

### **Potenciální trhy**

Potenciální trh vyjadřuje skupina zákazníků, jenž projevují jakousi míru pozornosti zaměřenou na konkrétní službu či produkt. (Kotler, 2007)

Budoucí společníky a investory upoutávají informace týkající se trhů vhodných k podnikání. Je třeba vybraný obor a potenciální trh detailně prozkoumat, čímž podnikatel zjistí vhodnost daného trhu pro konkrétní výrobek či inovaci. Analýza se týká informací ohledně zákazníků, velikosti trhu, ale také rizik s tím spojených. Do podnikatelského plánu se pak uvádějí finální informace o cílovém i celkovém trhu. Nejprve je důležité si objasnit co znamená cílový a co celkový trh. Celkový trh obsahuje všechny varianty využití služby či produktu a v rámci něhož je vymezen trh cílový. Služby a produkty se můžou upravit podle potřeb zákazníků tím líp, čím detailněji podnikatel charakterizuje cílový trh. Není však nutné přizpůsobovat produkty každému jednotlivému zákazníkovi, ale je lepší si je roztřídit dle určených znaků do kategorií a tímto způsobem si je tzv. segmentovat. Třídít

lze do regionů, požadavků zákazníků, oborů či cen apod. Po tomto tržním rozřazení si podnikatel vybere pouze jeden segment, který má největší potenciál na slibný zisk, a to bude jeho cílový trh. Kritéria jako dostupnost zákazníků, schopnost konkurence, vývoj a velikost segmentu, potřeby a přání zákazníků či totožnost výrobku. Segmentace slouží také k vytvoření marketingové strategie dle zvolených cílových trhů, čímž vzroste její efektivita.

Pro průzkum daného trhu dobře poslouží informační zdroje jako jsou ročenky, internet, čtvrtletní zprávy, materiály ze statistického úřadu, firemní zprávy, noviny, odborné publikace apod. Posloupnost úkonů během průzkumu trhu začíná kompletací soupisu otázek, dále podnikatel sestaví souhrn potřebných informací ke zodpovězení otázek sepsaných v prvním kroku, následně vyhotoví dotazník a účastní se pohovorů s dodavateli a klienty a v neposlední řadě je potřeba odhlídnout také od číselných informací a charakterizovat cílový trh a jeho postupný vývoj a kterými činiteli bude ovlivňován. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

### **Zkoumání konkurence**

Záměrem provádění analýzy konkurence je prověřit působení a vazby na možnosti prodeje svého vlastního produktu. Do tohoto rozboru neodmyslitelně patří slabiny a silné stránky konkurentů, jejich procesy apod. Výsledným efektem jsou jak poznatky v oblasti postavení konkurence, ale také, a to zejména, odhalení vlastních předností ve srovnání s konkurencí. Pomocným nástrojem k tomu může být manažerská metoda zvaná benchmarking. Prvním krokem je prozkoumání veškerých konkurentů v okolí podniku. Získané informace mohou být zaneseny do vytvořené matice. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Mnozí z těch, co sestavují podnikatelský plán mají za to, že v jejich okolí se nevyskytuje podnik, který by jim mohl konkurovat a být rovnocenným soupeřem. Opak je však ale pravdou. Je proto velice důležité provést podrobný rozbor daného trhu. Nejprve se vyberou firmy, které tuto hrozbu v podobě konkurence představují. Mohou to být buď firmy, které obchodují se stejnými či podobnými produkty na stejném cílovém trhu, tzv. skuteční konkurenti. Nebo se může jednat o firmy, kterým se říká potenciální konkurenti, kteří mohou představovat konkurenci v budoucnu. Všechny tyto firmy je pak ještě potřeba rozdělit na hlavní, které významně působí na daném trhu a na konkurenty vedlejší.

V další fázi je třeba vyzkoumat a prověřit všechny jejich slabiny i silné stránky a posoudit tak hlavní konkurenční firmy na základě měřítek jako je sídlo konkurenční firmy, podíl na trhu, zákazníci, růst a obrat, ceny, dostupnost atd. Díky této komparaci je možné stanovit konkurenční výhodu firem. Během tohoto hodnocení nesmí tvůrce podnikatelského plánu opomenout i na názor zákazníků.

### **Obchodní a marketingová strategie**

Zásadním krokem je získání si čtenáře podnikatelského plánu kvalitní obchodní a marketingovou strategií, jelikož prodej i marketing z velké části určují úspěch firmy v nadcházejících obdobích.

Co se týče marketingové strategie, tak zde dochází ke třem rozhodnutím, jako je volba cílového trhu, zvolení si marketingového mixu a stanovení tržního umístění výrobku či služby.

Cestou pro zvolení cílového trhu je segmentace trhu, při níž se posuzuje kupní síla a velikost trhu. Po rozhodnutí se v jakém cílovém trhu bude podnik působit, je důležité také zaujmout tržní postavení výrobku. Cílem je diferencovat se od konkurence a nastolit charakteristické rysy, které bude zákazník vnímat. Proces vymezování tržního umístění výrobku začíná určením si případných konkurenčních výhod, na základě toho se zvolí ta nejvhodnější ve všech směrech a nakonec se stanoví účinná metoda pro propagaci a sdělování vybrané výhody. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Další fází je zvolení si marketingového mixu, jenž je sestaven z nástrojů, které se vzájemně prolínají a různě kombinují. Mix, který je nejvíce v povědomí všech, je složen ze čtyř nástrojů zvaných 4P a jedná se o metodu určení produktové strategie a produktového portfolia z pohledu firmy:

- Product (produkt) – produkt a jeho atributy z pohledu zákazníka.
- Price (cena) – cena jak samotného produktu, tak souhrnná cenová politika firmy.
- Place (distribuce) – metody šíření produktu od samotného výrobce až k finálnímu spotřebiteli.
- Promotion (propagace) – forma reklamy na daný produkt.



Pojmenování 4P se aplikuje primárně z důvodu stručnosti a jednoduchosti. Každá z představených proměnných 4P je souhrnem několika činností spojených s podnikatelem, z čehož vyplývá, že aktivit spojených s marketingem podníceny podnikem s cílem utvářet nabídku, je daleko více. Marketingový mix je soubor vnitřních faktorů daného podniku, jenž jsou nástrojem, který napomáhá působení na počínání zákazníka. Uvedené nástroje je zapotřebí zkoordinovat a nakombinovat takovým způsobem, aby co nejvíce korespondovaly s trhem, tedy vnějšími podmínkami. Podnikatel se ale nemusí držet pouze těchto 4P, tvořivost a kreativita je v oblasti marketingu vítána. (Zamazalová, 2009)

Jelikož se prohlubují a zdokonalují metody pro řízení vztahů se zákazníky a s tím spojeného vztahového marketingu, začíná se postupně klást i větší důraz na tzv. zákaznický marketingový mix 4C, který je variantou marketingového mixu 4P a je tvořen z pohledu spotřebitele:

- Convenience - komfortní dostupnost.
- Customer solution – zabývání se požadavků zákazníka.
- Communications – komunikace k zákazníkovi.
- Cost - náklady na zákazníka. (managementmania.com)

### **Realizační projektový plán**

K tomu, aby všechny fáze podnikatelského plánu proběhly hladce a úspěšně, je zapotřebí si je dobře časově rozvrhnout, k čemuž slouží časový harmonogram činností zvaný také jako realizační projektový plán. Prvním krokem pro sestavení časového harmonogramu je vymezení veškerých aktivit, úkonů, milníků a deadlinů, které se musí splnit a dodržet. Jednou z pomůcek, které se na to může použít, je úsečkový diagram, ve kterém jsou všechny zmiňované činnosti a termíny vyobrazeny jako úsečky. Počátek a konec každé úsečky je nazýván jako mezník a díky těmto úsečkám je jasně viditelné, kdy se s čím musí začít, aby se vše v plánovaném termínu stihlo, kolik času to zabere a kdy je plánován termín dokončení. (businessinfo.cz, 2012)

### **Finanční plán**

Výstupem finančního plánu je především rozvaha, plán peněžních toků, výnosů a nákladů, výpočet bodu zvratu, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plán financování atd. To vše dokládá reálnost podnikatelského plánu z ekonomického pohledu a

přetváří tak předešlé úseky podnikatelského plánu do formy čísel. Je však důležité brát v potaz překážky u podniků, které začínají od nuly. Tam jsou zapotřebí nástroje pro založení a zahájení podnikatelské činnosti, na pořízení oběžného i dlouhodobého majetku. Toto náročné období může trvat až do doby, než podnikatel obdrží první tržby z podnikatelské činnosti. Začínající podnikatelé si mnohdy pletou pojmy příjmy a výdaje, peněžní tok a zisk, výdaje a náklady. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011)

V případě, že podnikatel není nováčkem v podnikatelské sféře, ale se svým podnikatelským záměrem již nějakou historii má za sebou, je podstatné, aby se vždy, pokud je to alespoň trochu možné, předkládali i historická data za minimálně poslední dva roky. Dalším principem je fakt, že finanční plán by měl pokrýt kompletně celé období, pro které se podnikatel chystá těžit z cizích finančních zdrojů, a to za předpokladu, že vyhotovený podnikatelský plán bude prezentován jako podkladový materiál pro vyjednávání s investorem či bankou. (ipodnikatel.cz, 2012)

### **Rizika projektu a základní předpoklady jeho úspěšnosti**

Na konci celého podnikatelského plánu se zpravidla uvádějí jeho slabiny, silné stránky, dále také hrozby a příležitosti, které je důležité doložit. Analýzu lze vypracovávat jako jednu ze složek celkové analýzy. Během SWOT analýzy se zkoumají externí faktory, kterými jsou hrozby a příležitosti, ale také interní faktory, mezi které se řadí slabiny a silné stránky. Označení SWOT analýzy je složeno z počátečních písmen anglických slov a v rámci kterých se zhodnotí podnikatelský záměr:

- S – strenghts (silné stránky);
- W – weaknesses (slabé stránky);
- O – opportunities (příležitosti);
- T – threats (hrozby).

V silných stránkách lze uvést kupříkladu kvalitní a rychlý servis, zkušený management nebo vzdělané zaměstnance. Díky těmto silným faktorům dosáhne podnik silného postavení na trhu a je možné je uplatnit jako materiál pro konkurenční výhodu. Hodnotí se zde potenciál, dovednosti, znalosti a schopnost.

Mezi slabé stránky se řadí cenová politika, málo zkušeností v marketingové sféře či kapitálová síla. Jsou protikladem ke stránkám silným. Při výčtu slabých stránek je příhodné

je uvádět takovým způsobem, který sice prozradí slabinu podnikatelského plánu, ale zároveň představit řešení, jak slabou stránku odstranit.

Výčet hrozeb a příležitostí by se měl zaměřovat především na okolí firmy. Příležitosti staví podnik do popředí vůči konkurenci. S realizací příležitostí vzrůstá šance pro splnění cílů. Nepřívětivá situace nebo nežádoucí změna v okolí podniku představuje komplikace pro podnikatelskou činnost. Podnik musí být schopen pohotově reagovat takovým způsobem, aby je dokázal minimalizovat nebo dokonce zcela odstranit. (Blažková, 2007)

Je zbytečné před investory skrývat nežádoucí skutečnosti, jelikož by na ně dříve či později stejně narazili, a proto je lepší prozkoumat všechny možné situace a úskalí, která by v projektu mohly nastat a dokázat investorům, že i s těmito možnostmi je v podnikatelském plánu počítáno a na jejichž řešení je vše připraveno.

## **Přílohy**

Počet příloh není pevně stanoven. Záleží na různých okolnostech a případ od případu se liší. Někdy může podnikatelský plán obsahovat šedesát stran, jindy třeba i více. Redukování stran s přílohami lze vyřešit například seznamem, na kterém budou přílohy uvedeny a seznam poté začlenit do přílohy s komentářem, že předložené materiály jsou k dispozici. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Do příloh by měli být zahrnuty životopisy jednotlivých členů, průzkumy trhu, technické výkresy, výpis z obchodního rejstříku, obrázky produktů a prospekty, smlouvy, články a zprávy o výrobku a daném trhu a v případě, že má firma již nějakou minulost, tak je třeba jí doložit výkazem zisku a ztrát za uplynulých tři až pět let a rozvaha. Někdy není nutné uvádět všechny zmiňované podklady a naopak občas je potřeba vložit i něco dalšího. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

### **3.3 Analýza obchodního závodu a jeho okolí**

Podnik je otevřeným systémem ve vazbě na své okolní prostředí. Pro každý podnik je podstatné mít ke své podnikatelské činnosti k dispozici vstupy a zároveň se neobejde bez výstupů, jimiž jsou služby a produkty, které produkuje. Uvedené vazby se dají nazvat jako aktivní, jelikož jsou příčinou jeho působnosti. Smyslem a záměrem veškerých podniků je spokojenost zákazníků. Na aktivní vztahy navazují vztahy pasivní, jenž jsou druhým

modelem, který se týká vazeb podniku na své okolní prostředí, jenž podléhá nepřetržitým přeměnám. (Zuzák, Königová, 2009)

Okolním faktorům podléhají citelně i výsledky organizace, jenž se projevují jako hrozby nebo příležitosti. Mít informace ohledně okolního prostředí podniku je velmi podstatné, jak pro přizpůsobení se okolí, porozumění vztahů a souvislostí s okolním prostředím, tak i pro zužitkování šancí pro usměrnění okolí.

Okolní prostředí podniku je možno rozčlenit na vnější okolí a vnitřní okolí podniku. Vnější v sobě pojímá makro prostředí a mikro prostředí. Naproti tomu vnitřní okolí podniku se váže na energii a schopnosti, jenž ovlivňují podnik zevnitř. Makrookolí obsahuje činitele mající vliv na podnik, ale ten jej nemá možnost usměrnit, ačkoli tyto rysy jsou schopni disponovat klíčovým účinkem. Jedná se o faktory, které nejsou závislé na zapojení podniku na daném trhu. Oproti tomu mikrookolí je znázorňováno činiteli, které podnik je schopen jistým způsobem ovlivňovat. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Každý podnik transformuje vstupy na výstupy.

Obrázek 1 Faktory okolí podniku

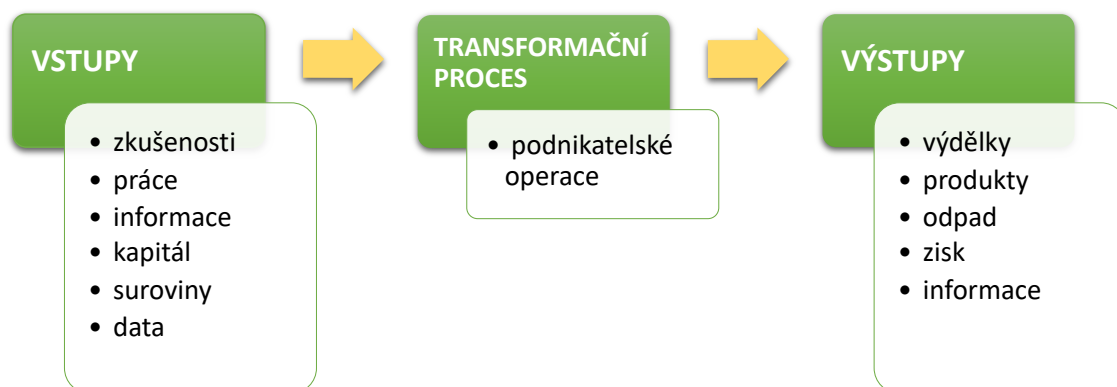


Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík, 2012

### 3.3.1 Vnitřní prostředí

Tato oblast podniku je prezentována jako soubor sil, jenž mají charakteristický vliv na vedení podniku a na působnost v jeho jádru. Okolní prostředí podniku reálně znázorňují vstupy, ale i výstupy. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

Obrázek 2 Vnitřní okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík, 2012

Velmi důležité je určení zásadních proměnných daného podniku, jinými slovy těch, díky nimž je podnik způsobilý vzdorovat veškerým nástrahám okolního prostředí. Je to nezbytné z toho důvodu, že rozbor vnitřního prostředí podniku má být orientován na slabé a silné stránky daného podniku ve vazbě na konkurenty. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Vnitřní prostředí je možné zkoumat kupříkladu použitím Goldrattovy teorie omezení. Základní myšlenkou této teorie je fakt, že všechny podniky jsou vybudovány k nějakému záměru, ale cíl jejich působení na trhu určí výlučně majitel daného podniku.

V každém podniku se nacházejí podněty, které omezují výstupy podniku. Je důležité vyhledat v podniku fyzické restriktce, jenž ovládá produktivitu podniku. Jestliže se produktivita limitování nepřemění, nelze navýšit ani produktivitu podniku. Nárůst výkonnosti daného podniku má vazbu na tyto kroky:

- objevení limitování podniku;
- zvolení způsobu, jak nejvhodněji redukcí zužitkovat;
- zkoordinování zmiňovaného omezení s výkonem;
- zrušení limitování;
- celý proces se provádí znova v případě, že se odstranění omezení nepovede.

Prostřednictvím této metody vzniká snaha o nastolení cesty k nepřetržitému zdokonalování. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

### **Analýza zdrojů a schopností podniku**

Tato analýza je založena na identifikaci a hodnocení vnitřního prostředí podniku. Na základě zjištěných informací se posuzuje efektivnost a vliv zdrojů na podnik. Analyzované zdroje se rozdělují do čtyř základních skupin:

- Hmotné zdroje – v této skupině se analyzují získané informace ohledně strojů, budov, či pozemků.
- Finanční zdroje – k finančním zdrojům se řadí vlastní kapitál, závazky, či hotovost.
- Lidské zdroje – v této oblasti se hodnotí úroveň zaměstnanců, jejich zkušenostech a schopnostech.
- Nehmotné zdroje – není lehké zachytit v účetních výkazech, ale často jsou tím nejzásadnějším pro úspěch podniku. Jde o licence, know-how, patenty. (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012)

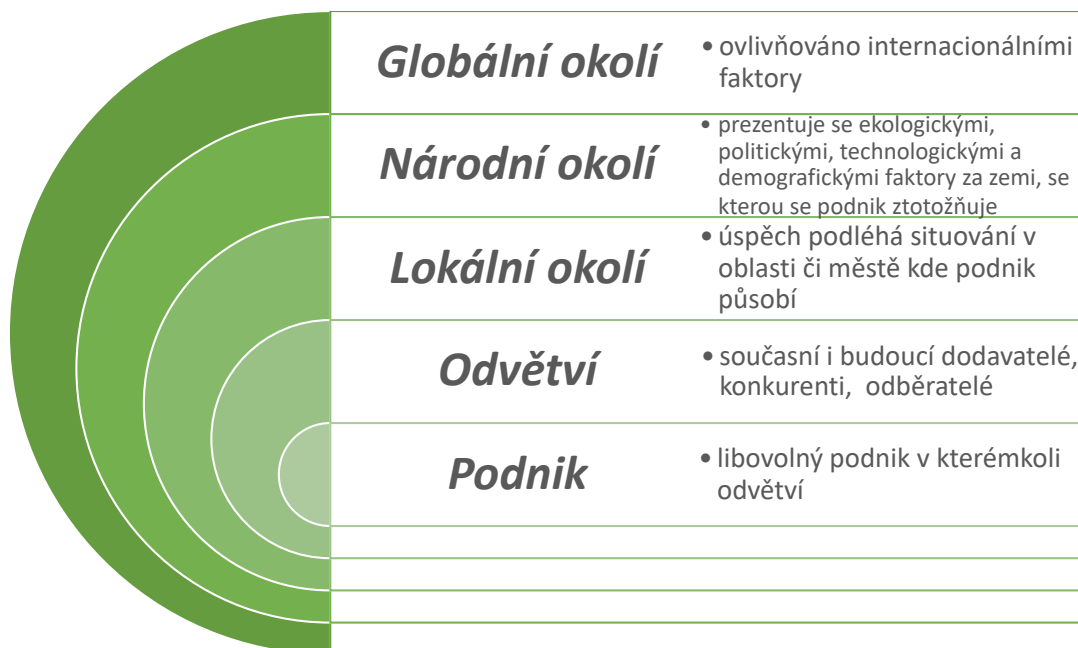
### **3.3.2 Vnější prostředí**

V rámci odvětví, které představuje soubor podniků vykonávající totéž, dělají všechny podniky konkrétní činnost. Dalším rysem vnějšího prostředí je také podstatné hodnotit faktory lokalizační. Ty se budou lišit jak v podnicích, které nabízejí služby, tak i v případě podniků podnikajících s výrobky. Musí tak být podnik kromě orientace svých činností do odvětví také zařazen v prostoru.

Veškeré podniky jsou též začleněni do systému země z oblasti ekonomiky, v níž se vyskytuje. Do okolí národního se řadí právní prostředí, profil a stabilita vlády, ekonomická situace, sociálně-ekonomická povaha podniku, profil technologií a výrobků.

Mezi další faktory prostředí vnějšího, jenž musí podniky zohledňovat, se řadí proces globalizace ekonomiky ve světě, které působí na každou zemi. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

**Obrázek 3** Ucelený pohled na podnikové okolí



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík, 2012*

### **PEST analýza**

Jedna z metod, které slouží pro zkoumání vnější okolí podniku, je PEST analýza. Jedná se o nejrozšířenější analytickou metodu, která hodnotí makrookolí podniku. Zkratka PEST je sestavena z počátečních písmen zkoumaných faktorů, které lze dělit na politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické.

- Politické faktory – v těchto faktorech jsou zachyceny legislativní předpisy, které spadají do politické situace v dané zemi.
- Ekonomické faktory – v těchto faktorech je vyhodnocena například míra nezaměstnanosti, vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, či cena a dostupnost energií.
- Sociálně-demografické faktory – mezi tyto faktory se řadí míra vzdělanosti, demografický vývoj, postoj k práci.
- Technologické faktory – zde se zkoumají trendy v inovacích a vývoji produktů. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

### 3.3.3 SWOT analýza

Jde o nástroj, díky kterému se jednoduše hodnotí vnější a vnitřní prostředí daného podniku. Název této analýzy je sestaven ze zkratk čtyř skupin faktorů okolního prostředí – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Poslední dvě zmiňované kategorie se týkají vnějšího okolí, kdežto slabiny a silné stránky jsou vázány k okolí vnitřnímu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Během realizace SWOT analýzy se zkoumají slabiny a silné stránky, jinými slovy interní činitelé, ale také hrozby a příležitosti spadající pod externí faktory. Dílčí faktory se rozčlení do SWOT matice. Podstata SWOT analýzy je zachycena na obrázku 4. (Blažková, 2007)

Obrázek 4 Podstata SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík, 2012

SWOT analýzu je možné provádět formou workshopu, kdy je důležité určit jednu osobu, která bude celý workshop moderovat a zároveň s její pomocí bude během toho probíhat proudění informací bez omezení účastníků, aniž by se díky svým názorům a



myšlenkám měly cítit ostudně. Všichni, jenž se jednání v podobě workshopu účastní, musí představovat odborný pohled na danou problematiku, nikoli ten osobní. Moderátor tak stanoví časový harmonogram potřebný pro bezproblémovou organizaci a tok nápadů a myšlenek. U postřehů zúčastněných osob nestačí pouze jejich popis, ale měly by být především přesné, faktické, analyzující a posuzující. Počet zúčastněných osob, které přispívají svými názory a nápady se liší v závislosti na druhu analýzy a typu změny. V případě zásadních změn by se počet těchto osob měl pohybovat v rozmezí dvaceti až třiceti členů a při běžných analýzách je množství členů něco mezi šesti až deseti přispěvateli. Jedním z nedostatků analýzy SWOT je pokládána její neměnnost s ohledem na transformující se prostředí.

Z analýzy SWOT se dají určit i následující charakteristické strategie:

- **ST** – použití silných stránek k vymýcení ohrožení;
- **SO** – použití silných stránek a postavení příležitostí do popředí;
- **WT** – snížení počtu slabých stránek a vyvarování se hrozeb;
- **WO** – zdolání slabých stránek za použití příležitostí.

(Dvořáček, Slunčík, 2012)

## 4 Vlastní práce

V části vlastní práce se následující kapitoly věnují vypracování podnikatelského plánu. Poznatky nabyté z literatury a zákonů uvedených v teoretické části jsou aplikovány do praxe. Je zde sestaven podnikatelský plán pro vznik krejčovského salonu, který představuje důležité údaje o obchodním závodě, který je zakládán.

### 4.1 Návrh podnikatelského plánu

Následující část je zaměřena na sestavení konkrétního podnikatelského plánu pro vybudování krejčovského salonu. Jsou zde prezentovány základní činnosti pro nově vznikající podnik, jeho hladký vstup do začátku podnikání a úspěšný chod obchodního závodu i v budoucnu.

#### 4.1.1 Titulní list

<b>Podnikatelský plán:</b>	Založení krejčovského salonu
<b>Název obchodního závodu:</b>	Krejčovský salon Zlatá Nítka
<b>Sídlo provozovny:</b>	Na Radouči, Mladá Boleslav
<b>Datum založení obchodního závodu:</b>	01. 01. 2021
<b>Odpovědná osoba:</b>	Bc. Tereza Viglaská
<b>Návrh e-mailové adresy:</b>	zlatanitka@krejcovstvi.cz
<b>Právní forma podnikání:</b>	Fyzická osoba
<b>Charakteristika závodu:</b>	Předmětem podnikatelského záměru je výroba, oprava a úprava oděvů
<b>Plátce DPH:</b>	ne
<b>Daňová evidence:</b>	ano

*Informace v dokumentu jsou důvěrné a patří do obchodního tajemství. Žádná část dokumentu nesmí být kopírována ani jinak reprodukována či ukládána v tištěné nebo elektronické verzi bez písemného souhlasu autora.*

#### **4.1.2 Úvod a záměr podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán je vypracován ve verzi 1.1. Jeho obsah je rozdělen do několika kapitol, které jsou zaměřeny na vyhodnocení a posouzení možnosti vybudování krejčovského salonu s jednou krejčovou, ve středočeském kraji a na základě živnostenského listu. Krejčová je vyučena se zaměřím na pánské oděvy, čili jako pánská krejčová. Za sebou má více než 20 let praxe v oboru.

#### **4.1.3 Shrnutí**

Podnikatelský plán je určen pro majitelku krejčovského salonu, která je začínající podnikatelkou, jako podkladový materiál k založení obchodního závodu bez větších komplikací a úspěšnému vedení a organizaci svého vlastního krejčovství.

Dokument obsahuje především charakteristiku podnikatelské příležitosti, cíle kratšího i dlouhodobého charakteru, popis potenciálního trhu a nastolené strategie v oblasti marketingu. Dále je vypracována analýza konkurence, realizační a finanční záměr, který je následně vyhodnocen a posouzena realizace krejčovského salonu. Závěrečnou částí, ale neméně důležitou, jsou potenciální rizika a jejich analýza, které podnikatelskému plánu dodávají kompletnost.

Krejčovský salon nabízí zakázkové šití oděvů, opravy a úpravy oděvů a jako doplňkovou službou je žehlení. V salonu působí, spolu s majitelkou obchodního závodu, jedna krejčová, která má více jak 20 let praxe v oboru. Tyto zkušenosti jsou nespornou výhodou oproti ostatním krejčovstvím. Do podnikání je vložen vlastní kapitál ve výši 300 000 Kč a vyhodnoceny tři možné varianty s predikcí tří let.

#### **4.1.4 Charakteristika podnikatelské příležitosti**

Krejčovský salon Zlatá nitka bude vytvořen jako zcela nový obchodní závod bez jakýchkoli návazností a vazeb na jiný projekt. Celý koncept salonu je založen na poskytování prvotřídních služeb z oblasti zakázkového krejčovství v moderně zařízeném a snadno přístupném salonu působícím na sídlišti, kde je společně s krejčovou a majitelkou salonu vytvářeno velmi příjemné, útulné a přátelské prostředí. Krejčovství nebude

omezeno jen na určitou věkovou skupinu, ale bude určeno ženám, dětem i mužům napříč věkovými kategoriemi. Jinými slovy každý je vítán.

V dnešní době je dostupné v obchodech téměř vše a za relativně přijatelné ceny. Na první pohled se tak může zdát, že krejčovské řemeslo je na sestupu, což se může jevit jako negativní faktor při zakládání krejčovského salonu. To ovšem není správné tvrzení. Existuje mnoho lidí, kteří zakázkové šití vyhledávají. Například z toho důvodu, že nemají konfekční velikost a potřebují zakoupené oděvy upravit dle potřeby a nebo dokonce na míru zhotovit zcela nový kus oblečení, který jim padne a navíc bude originálním kouskem v jejich šatníku, který nikdo jiný mít nebude. Nespornou výhodou je i fakt, že krejčová, která bude oblečení šít a upravovat, je vycvičena v oboru, má za sebou 20 let praxe v oboru a součástí poskytovaných služeb zákazníkům tak bude i poradenství v oblasti látek, stříhu a typu oblečení.

Krejčovský salon bude založen na základě živnostenského listu, a to z toho důvodu, že je to nejvhodnější variantou s ohledem na majitelku obchodního závodu, která je začátečnickem v oblasti podnikání. V budoucnu si právní formu závodu může nechat změnit. Jedním z důvodů pro zvolení této možnosti založení podniku je především ten, že majitelka je jedinou zakládající osobou. Dalším důvodem je fakt, že založení touto formou není tolik finančně ani kapitálově náročné a celkově je to jeden z těch snadnějších modelů pro vytvoření krejčovského salonu a zahájení podnikatelské činnosti.

Salon bude nabízet služby, které se ke krejčovství přímo vztahují. Jedná se o různé opravy a úpravy oděvů, ale i velmi žádané zakázkové šití, kde si zákazník může sám oděv navrhnout a nechat ušít nebo se s plnou důvěrou obrátit na krejčovou, která zákazníkovi poradí jak se stříhem, který bude zákazníkovi postavě lichotit, tak i s látkou, která bude pro daný typ oděvu nejvhodnější. Škála oděvů šitých na zakázku je rozmanitá. Zákazník si může nechat v salonu ušít jak kalhoty, sukně, halenky, tak i celé pánské či dámské obleky nebo dětské oblečení. V případě oprav a úprav oděvů je jedinou podmínkou pro zpracování zakázky čistota donesených oděvů, které zákazník požaduje upravit.

Místo výkonu podnikatelské činnosti je oblast trvalého pobytu majitelky, tedy město Mladá Boleslav, nacházející se ve středočeském kraji na trase mezi Libercem a Prahou. Majitelka salonu bude zajišťovat veškeré finanční a organizační záležitosti a především bude jednat jménem obchodního závodu.

## **Organizační schéma**

Krejčovský salon začínající podnikatelky lze charakterizovat jako mikropodnik, jenž se řadí do kategorie závodu, který čítá nejvýše deset zaměstnanců. Funkce řídicího managementu, do kterého spadají činnosti týkající se vedení závodu, strategického plánování, řízení a organizace, vykonává sama majitelka. V krejčovském salonu je zaměstnána jedna osoba, kterou je krejčová. Na pozici prodeje, neboli přijímání zakázek, bude figurovat přímo sama majitelka salonu. Externě obchodní závod spolupracuje s účetní, do které je vložena plná důvěra v rámci účetnictví.

Vzhledem k tomu, že závod čítá pouze jednoho zaměstnance na pozici výrobní a příjem zakázek obstará sama majitelka podniku, jsou role jasně rozdělené a definované. Zásadním požadavkem na výrobní pozici je ochota, flexibilita a především praxe v oboru. Důležitým aspektem je také shoda zaměstnance s vizemi a cíli podniku, které si podnikatelka stanovila a je plně otevřena i nápadům a inovacím, které zaměstnanec navrhne. Na pozici prodejní, kde figuruje přímo podnikatelka, je nutná samostatnost, ochota, vstřícnost a především schopnost komunikace s lidmi. Aby kvalita zaměstnance stoupala, a tím rostl i počet spokojených zákazníků, zajišťuje podnikatelka sobě i zaměstnanci účast na workshopech a školeních.

## **Zázemí, vybavení provozovny a majetek**

Prostor, ve kterém bude krejčovský salon provozován, se nachází v Mladé Boleslavi, v ulici Na Radouči. Podnikatelka si v této ulici pronajme sklepní prostor v panelovém domě o výměře 30m<sup>2</sup>, za který měsíčně uhradí 5 845 Kč, což zahrnuje i energie a rozhlas. Obchodní prostor je jedna velká místnost, kde bude část prodejní od části výrobní oddělena úložnými regály, které se budou tyčit až ke stropu a budou přístupné pouze z výrobní části. Zadní části regálů, které budou směřovat do prostoru prodejní části, je možné využít k vystavení fotografií s modely z dílny tohoto salonu na jedné a s osvětleným logem salonu na druhé části regálů. Mezi nimi bude průchod z prodejního prostoru do výrobního.

V prodejní části salonu je přijímací prostor, kde se naproti dveřím rozprostírá dlouhý pult. Při vstupu do salonu je po pravé straně přístup na toaletu a věšák a na levé straně se nachází tzv. čekací prostor, kde je umístěn malý gauč s módními časopisy pro klienty a dětský koutek, ve kterém je stoleček se židličkou, pastelky a papíry. Zákazníci tak mají

možnost přijít i se svými dětmi, které si čas strávený v salonu mohou vyplnit kreslením a rozvíjením svých kreativních schopností.

Uprostřed dílny je umístěn velký stříhačský stůl, který je velmi důležitým prvkem salonu a má tedy své výsadní postavení. Dále je zde u jedné stěny šicí stroj se židlí a overlock. Na stěně druhé pak žehlicí stůl s žehličkou a štendr na již hotové oděvy. V rohu místnosti je vytvořen zkušební prostor se zrcadlem, jenž je oddělený dvěma paravány. Ve druhém rohu vedle šicích strojů je postavena krejčovská panna, která je také nezbytnou součástí salonu.

Podnikatelka do krejčovského salonu vložila vlastní kapitál ve výši 300 000 Kč, který je dostatečnou částkou pro vybudování salonu bez toho, aniž by si musela brát půjčku, která by byla pro salon zbytečnou zátěží.

Hodnota dlouhodobého majetku skládajícího se z hmotného majetku, jenž zahrnuje vybavení provozovny, je 125 515 Kč.

### **Provozní doba salonu**

Krejčovský salon je tu pro zákazníky, a proto bude otevřeno celý pracovní týden a o víkendech po předchozí domluvě. Provozní doba salonu je podrobněji rozepsána v níže uvedené tabulce.

**Tabulka 1** Provozní doba salonu

<b>Den</b>	<b>Otevírací doba</b>	
<b>PONDĚLÍ</b>	09:00 – 12:00	12:30 - 17:30
<b>ÚTERÝ</b>	09:00 – 12:00	12:30 - 17:30
<b>STŘEDA</b>	07:00 – 11:00	11:30 - 15:30
<b>ČTVRTEK</b>	09:00 – 12:00	12:30 - 17:30
<b>PÁTEK</b>	09:00 – 12:00	12:30 - 17:30
<b>SOBOTA - NEDĚLE</b>	ZAVŘENO	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Během týdne je otevřeno každý den ve stejnou dobu, s výjimkou středy. Takto je provozní doba provozovny koncipována z toho důvodu, aby byla dostupná všem. Jak

odpoledne, kdy je k dispozici pro zákazníky, kteří se vrací z práce domů, tak i jeden den v týdnu ráno, než do práce odcházejí. Každý den je pak po dobu 30 minut polední pauza.

#### **4.1.5 Vize a mise obchodního závodu**

Vizí obchodního závodu, kterému se podnikatelský plán věnuje, je stát se vyhlášeným krejčovským salonem v Mladé Boleslavi a jeho blízkém okolí, který bude věhlasný tím, že plní lidem přání v relativně krátkém časovém úseku a vytváří kvalitní, špičkové a padnoucí oděvy, ve kterých se zákazníci budoucí cítit pohodlně a budou tak podávat na salon dobré reference podložené skutečnými výsledky, čímž si krejčovský salon vybuduje dobré jméno a získá si nové zákazníky.

Posláním krejčovského salonu je poskytnutí kvalitních služeb z oblasti krejčovství, a to všem svým zákazníkům, kteří do salonu zavítají. Zásadní pro salon je vyjít jim vstříc a ušít či upravit oděvy dle jejich přání, případně přispět odbornou radou či inspirativním a kreativním nápadem tak, aby odcházeli spokojeni a s pocitem, že o ně bylo dobře postaráno a rádi se do salonu vrátili. V rámci mise podniku zahrnující zajištění maximální spokojenosti zákazníků je počítáno i s poskytnutím nadstandardních služeb v podobě přijímání zakázek o víkendu a mimo pracovní dobu, či provedení menších úprav oděvů na počkání.

#### **4.1.6 Stanovení cílů**

Součástí stanovených cílů, je i jejich další dělení, a to na krátkodobé a dlouhodobé. Mezi ty krátkodobé cíle bude patřit zajisté náležité a poutavé představení krejčovského salonu občanům města Mladá Boleslav a jeho blízkému okolí se službami, které nabízí, a to takovým způsobem, aby si v co nejkratší době získal jejich pozornost. Vedle seznámení obyvatel s podnikem je dalším a neméně důležitým krátkodobým cílem jejich spokojenost a touha se do podniku vracet a znova jej navštívit s očekáváním, že jejich přání bude vyhověno. Na první návštěvě závisí vznik dlouhodobého vztahu podniku se zákazníkem. Na základě jeho doporučení se navážou další vztahy a kontakty s potenciálními zákazníky.

Mezi dlouhodobé cíle se řadí především vybudování si své čestné pozice na trhu prosperity a konkurenceschopnosti, které lze docílit zejména díky širokému portfoliu kvalitních služeb, přátelskému a vstřícnému přístupu ke klientům, čímž se podnik dostane do pozice, kdy je kladně začleněn do jejich povědomí, což příznivě působí na šíření dobrého jména krejčovského salonu.

Stěžejním cílem je zvýšení počtu zakázek rozšířením portfolia služeb krejčovského salonu, jehož vlastnosti lze klasifikovat pojmem SMART. Rozšíření bude spočívat v prodeji vlastních výrobků, a to v podobě hotových střihů na tři základní druhy dámských oděvů ve velikostech S – XL. Zákazníci si tak budou moci přímo v salonu připravené střihy zakoupit. Pro tuto službu nejsou potřeba zvláštní podmínky, vše potřebné již v salonu je v rámci naskladnění spotřebního materiálu. Rozšíření je v plánu do 9 měsíců od zahájení provozu salonu.

**Tabulka 2 SMART cíl**

<b>S</b>	Vytvoření univerzálních střihů na jednotlivé typy dámských oděvů: sukně, kalhoty, šaty. Ve velikostech S – XL.
<b>M</b>	Sukně S – 10 ks, M – 10 ks, L – 10 ks, XL – 10 ks. Kalhoty S – 10 ks, M – 10 ks, L – 10 ks, XL – 10 ks. Šaty S – 10 ks, M – 10 ks, L – 10 ks, XL – 10 ks.
<b>A</b>	Cíl je dosažitelný, salon má prostory a prostředky pro vyhotovení.
<b>R</b>	Služba navíc, která přiláká nové potenciální zákazníky. Ti si nemusí jen koupit střih, ale mohou si rovnou nechat i ušít oděv. Nová služba, kterou konkurenční krejčovství ve spádové oblasti nenabízejí.
<b>T</b>	Rozšíření portfolia do 9 měsíců od zahájení provozu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při naplnění stanoveného cíle se zvýší počet zakázek a salon tak získá další nové klienty.

#### **4.1.7 Analýza okolního prostředí**

Pro úspěch a zajištění dlouhé působnosti salonu na trhu, je zapotřebí provést analýzu okolního prostředí, kterému je věnována následující kapitola, jež je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá makroprostředím, kde je implementována PEST analýza. Část



druhá je zaměřena na analýzu mikroprostředí za pomoci Porterova modelu konkurenčních sil.

### **Analýza makroprostředí**

Za pomoci PEST analýzy se identifikují faktory, které jsou součástí makrookolí. Veškeré zjištěné faktory působí různými vlivy na činnost firmy. Uvedená analýza má za cíl pomoci bližšímu poznání okolního prostředí, ve kterém se provozovna krejčovského salonu nachází.

### **PEST analýza**

Tato analýza detailněji popisuje externí faktory, které mohou ovlivňovat dané podnikání. Zmiňovanými faktory jsou politické, ekonomické, sociální a technologické.

#### Politické faktory

Česká republika je zemí, kde je konkurenceschopnost malých a středních podnikatelů podporována.

Při zakládání podnikatelské činnosti nesmí být opomenuta ani elektronická evidence tržeb (EET), která je v ČR zavedena od 01.12.2016 a hlavním cílem tohoto systému je srovnat podnikatelské prostředí na území České republiky a nastolit rovné podmínky na trhu pro všechny jeho účastníky. V současnosti se EET týká těch, kteří ve svých činnostech poskytují stravovací či ubytovací služby nebo se jedná o velkoobchod či maloobchod. Na začátku května, konkrétně od 01.05.2020, bude tato povinnost evidování tržeb elektronicky rozšířena i mezi ostatní profese a činnosti a bude se tak po tomto datu dotýkat v podstatě všech OSVČ a podnikatelů, jenž peníze nebo část peněz přijímají v hotovosti. Od tohoto data přibude i další varianta, jak EET vykonávat, a to prostřednictvím vydávání papírových účtenek, kde nebude potřeba připojení k internetu. Pro tento režim je potřeba vyzvednout si na finančním úřadu papírové účtenky (bločky) a každé čtvrtletí podat oznámení o tržbách i s celkovou sumou za každý měsíc na příslušný finanční úřad. V platnost tato možnost vyjde na začátku května, žádat se však o něj může již v těchto dnech. Pro tento tzv. offline režim je nutné bezpodmínečně splňovat následující předpoklady:

- tržby za 4 bezprostředně předcházející kalendářní čtvrtletí nepřevyšují částku 600 000 Kč;

- podnikatel není plátcem DPH;
- předpokládaná výše očekávaných příjmů z tržeb ve 12 bezprostředně nadcházejících kalendářních měsících nepřekročí 600 000 Kč;
- podnikatel nezaměstnává více než 2 zaměstnance.

Všechny tyto podmínky se týkají pouze těch tržeb, které jsou přijímány v hotovosti a podléhají tak systému elektronické evidence tržeb.

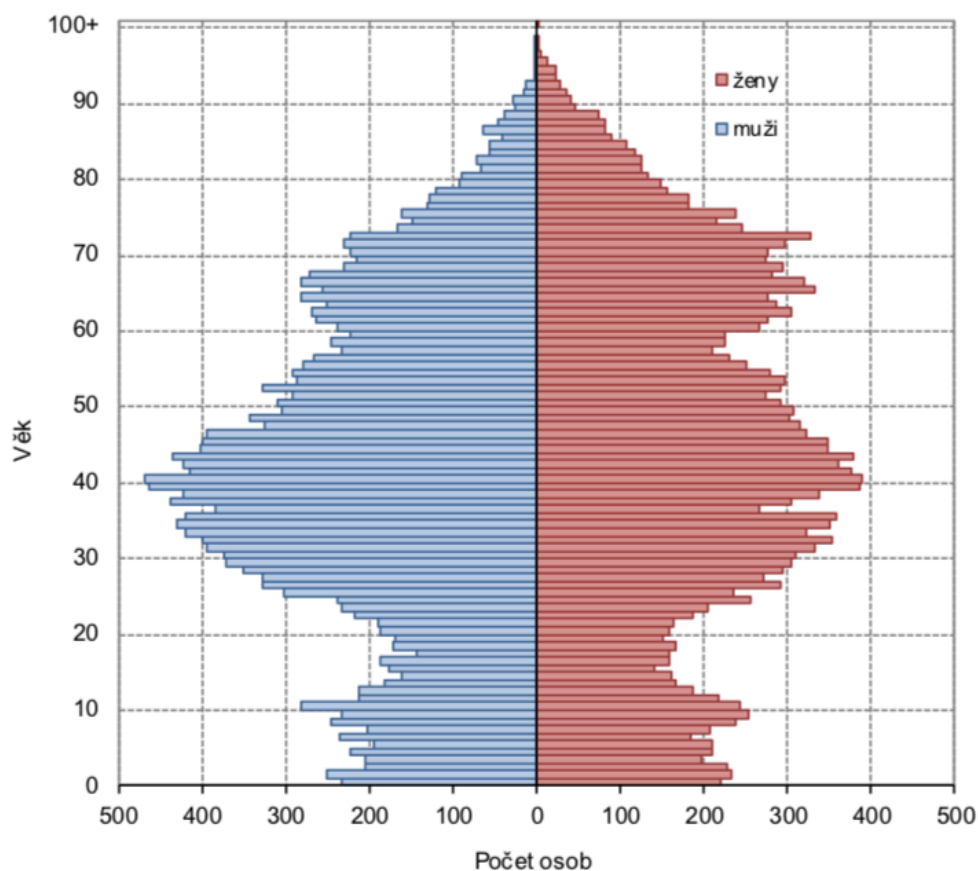
### Ekonomické faktory

Na základě nejnovějších údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem bylo období konce roku 2019 v České republice ve znamení růstu průměrné měsíční nominální mzdy (dále jen průměrná mzda). Oproti stejnému období roku předchozího, tedy 2018, se průměrná mzda zvýšila reálně o 3,6 %. Na základě těchto faktů tak hrubá mzda činila 36 144 Kč. Ve srovnání s předchozím čtvrtletím roku 2019 vzrostla průměrná mzda v České republice o 1,6 %, a to po očištění od sezónních vlivů. V mezikrajském srovnání jsou v současnosti k dispozici od Českého statistického úřadu data ze 4. čtvrtletí roku 2019, kde průměrná měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců ve Středočeském kraji činila 36 829 Kč. V porovnání se 4. čtvrtletím roku 2018, se průměrná měsíční mzda zvýšila o 2 624 Kč, což dokazuje fakt, že průměrné mzdy svižným tempem rostou i ve Středočeském kraji, který se tak řadí na druhé místo za hlavní město Prahu a zároveň převyšuje celorepublikový průměr. Podle posledního průzkumu se průměrný hrubý měsíční plat v Mladé Boleslavi vyšplhal na částku 40 585 Kč. Průměrný plat a vyšší má zde 41 % obyvatel. Výsledky této analýzy jsou velmi dobrou zprávou pro začínající i stávající podnikatele v tomto kraji a především v Mladé Boleslavi, a to zejména z toho důvodu, že lidé se nebudou omezovat a naopak budou poptávat kvalitní služby.

### Sociální faktory

Podle nejnovějších dostupných údajů z demografické bilance Českého statistického úřadu žilo na konci roku 2018 v obci Mladá Boleslav celkem 44 489 obyvatel. Uvedený graf ukazuje věkovou strukturu obyvatelstva města, kde osa Y označuje věk obyvatel a osa X znázorňuje počet osob k danému věku.

**Graf 1 Věkové složení obyvatelstva města Mladá Boleslav k 31. 12. 2018**



*Zdroj: Český statistický úřad, 2019*

Z grafu lze vyčíst, že největší zastoupení ke 31. 12. 2018 mají muži ve věku kolem 40 let. Na druhou stranu populace žen svým počtem převyšuje muže přibližně od 65 roku svého života. Obě tyto informace jsou dobrou zprávou pro provozování krejčovského salonu, jelikož muži kolem věku 40 – 44 let patří ke skupině obyvatel, která se v tomto věku nejčastěji rozvádí. Dle Českého statistického úřadu se podle posledního šetření v tomto věkovém rozmezí rozvádí až 5663 mužů, což je nejvyšší počet z pohledu věkových kategorií. Tito muži zpravidla vyhledávají častěji krejčovské služby. Nikoli z důvodu šití celých oděvů, ale naopak z důvodů menších úprav. Ženy naopak vyhledávají krejčovské služby v každém věku. Mladší ženy z toho důvodu, že chtějí zhotovit originální kusy oděvů do svého šatníku šité na míru. Poptávka je také po ušití oděvů či různých masek a převleků pro děti na různé například školní akce a ženy staršího věku převážně kvůli úpravám svých vlastních oděvů.

## Technologické faktory

Pro úspěšné provozování krejčovské činnosti je pro salon nezbytné mít kvalitní stroje a vybavení. Moderní a kvalitní stroje nejen, že svou práci odvedou dobře, ale špičkové krejčovské vybavení práci značně ulehčí, a tím i zrychlí celý průběh zakázky. Čím kvalitněji a rychleji bude zákazníkům požadavek splněn, tím spokojenější bude a stane se tak stálým klientem, jenž se bude do salonu rád vracet.

Zaměstnanec, tedy krejčová salonu, je vyučena v oboru a profesionálem s dlouholetou praxí a zkušenostmi a může tak přispět svými poznatky a nabytými vědomostmi týkající se šicích strojů a dalšího vybavení pro krejčovský salon. Je potřeba také myslet na to, že postupem času se stroje a ostatní vybavení budou muset obměňovat, a to jak z důvodu nefunkčnosti daného stroje, tak i z důvodu inovativního. V oboru jako je krejčovství nesmí být opomenuta ani pravidelná údržba šicích strojů, která je důležitou součástí provozu. Je potřeba stroje pravidelně čistit a promazávat, aby jejich funkční vlastnosti vydržely v chodu co nejdélejší možnou dobu.

Jako téměř v každém oboru, tak i zde se stroje zdokonalují. Je proto nutné sledovat nejnovější trendy a inovace, v rámci šicích strojů. Zakládající krejčovský salon je vybaven jedním z nejlepších šicích strojů, který je na trhu k dispozici.

## **Analýza mikroprostředí**

Pro průzkum mikroprostředí je aplikována analýza známá pod názvem Porterův model pěti sil. Použitá analýza prověřuje pět faktorů, které spolu souvisí, jsou propojeny a vzájemně se ovlivňují. Tyto faktory určují, zda se bude podnikateli dařit a jeho podnikatelská činnost se bude dále rozvíjet tím správným směrem. Mezi tyto rozhodující činitele se řadí síla vlivu odběratelů, síla vlivu dodavatelů, stávající konkurence, riziko vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů.

## **Porterův model pěti sil**

Hlavním cílem zvolené analýzy je zmapování faktorů a určení míry konkurenčních sil, které na trhu působí a ovlivňují vyjednávací pozici firmy v daném odvětví.

### Síla vlivu odběratelů

Odběrateli jsou v případě krejčovského salonu jeho klienti, kteří mají zásadní slovo na daném trhu, a to především z důvodu jejich preferencí na kvalitu výrobků a služeb a vytváření cenové relace. Spokojenost klientů je hlavním cílem krejčovského salonu. Dosažením spokojenosti svých klientů se tak zvedá i kvalita a dobré jméno celého salonu. Klienti nevyhledávají jen kvalitní zboží a služby, ale velkou roli u nich hraje právě pověst salonu, kterou utváří jak osobní zkušenost klientů, tak reference, které získají od svého okolí a všechny tyto aspekty pak přispívají k jejich rozhodnutí o navštívení krejčovského salonu. Po tomto zásadním rozhodnutí jsou ochotni si za kvalitně odvedené a spolehlivé služby připlatit. Provozovna budoucího krejčovského salonu je situována na okraji severního sídliště, které je frekventované jak z důvodu několika okolních základních škol, tak i obchodů s potravinami. Tato lokalita, ve které se provozovna salonu nachází, je vhodná i pro volnočasové aktivity. Vede zde cyklostezka a ačkoli se jedná o okraj města, je zde i krásná příroda díky národní přírodní památce Radouč. Salon je snadno přístupný nejen obyvatelům sídliště, ale také těm, kteří žijí v nedalekém centru, a to díky autobusové dopravě, která spojuje centrum města se sídlištěm hned několika linkami a nejbližší zastávka je pár metrů od samotného salonu. Dalším důležitým aspektem pro získání si klientů je cena, kterou salon stanoví jednak na základě analýzy konkurence, ale také s ohledem na kvalitu nabízených služeb. Je však dobré se vyvarovat častým změnám co se týče cen, a to především v případě jejich navyšování. Při tvorbě ceny se klade důraz zejména na příjemné prostředí, sympatický a milý personál, odborné poradenství a služby nad rámec standardního servisu, jenž salon běžně nabízí. Klienty salonu jsou zákazníci napříč věkovými kategoriemi žen i mužů. Jelikož ale oblast působení krejčovského salonu patří k těm, kde je průměrná hrubá měsíční mzda vyšší, nemusí podnikatelka své služby podhodnocovat.

Navzdory všem kladným stránkám, které k provozování krejčovského salonu pozitivně přispívají, je zde stále fakt, že si zákazníci mohou již hotové oděvy zakoupit v kamenných obchodech. S přihlédnutím k tomuto faktu je vyjednávací síla odběratelů relativně vysoká. Z toho důvodu se krejčovský salon musí orientovat na zákazníka co nejvíce a poskytnout mu služby a komfort, který jinde nenajde.

### Síla vlivu dodavatelů

Provozování krejčovství vyžaduje dodavatele z oblasti látek a dalších galanterních doplňků nezbytných pro vykonávání krejčovské činnosti. Zákazník si samozřejmě může donést své látky a další doplňky, které chce do výrobku zakomponovat, ale v salonu je k dispozici i vzorník látek, ze kterého si může jakoukoli látku vybrat a salon následně danou látku objedná. To se však netýká pouze látek, ale je možnost si nechat objednat i další galanterní doplňky, které přijdou přímo do salonu.

Krejčovský salon bude využívat čtyři hlavní dodavatele, z čehož dva z nich sídlí v Praze, tedy poměrně blízko sídlu provozovny salonu.

V tomto odvětví však existuje celá řada dodavatelů, od kterých lze objednávat a není proto velkou komplikací pro provoz podnikatelské činnosti krejčovského salonu, pokud některý z nich své působení na trhu ukončí. Síla dodavatelů je proto spíše malá.

### Síla stávající konkurence

Na první pohled by se mohlo zdát, že ve městech mnoho krejčovských dílen, provozoven či salonů není, opak je však pravdou. Jen ve městě Mladá Boleslav je 8 podnikatelů, kteří poskytují krejčovské služby ve svých provozovnách. Někteří z nich poskytují pouze služby ve formě úprav a oprav oděvů, další k tomu šijí i oděvy na zakázku či vyšívají a jiní ke své hlavní činnosti nabízejí navíc i doplňkové služby. Největšími konkurenty z celkového počtu 8 podnikatelů v tomto odvětví, jsou dva. Ostatní nejsou takovými rivaly, jelikož se vedle oprav a úprav oděvů zaměřují spíše na jiné činnosti, než je zakázkové šití. Jedná se například o prodej galanterních doplňků, zakázkové vyšívání nebo šití kabelek a koženého zboží.

Jedním ze dvou největších konkurenčních obchodních závodů je krejčovství, které nabízí služby jak zakázkového šití, úpravy a opravy oděvů, tak i záclon, polštářů a dalších textilií. Dalším faktorem, díky kterému je toto krejčovství spatřováno jako největší hrozba pro zakládající salon, je umístění sídla této provozovny. Ta se nachází na stejném sídlišti jako zakládající krejčovský salon, pouze o pár ulic dál. Druhým konkurenčním krejčovstvím je provozovna, nacházející se sice na opačné straně města, ale přímo v jeho centru, jenž nabízí jak zakázkové šití oděvů, tak jejich opravy a úpravy, šití společenských šatů a lůžkovin. To vše doplňuje navíc o prodej prádla, což sice není konkurenční činnost, ale jde o rozšíření nabídky služeb, které mnoho zákazníků upoutá.

Z provedené analýzy lze říci, že se jedná o prostředí dokonalé konkurence. Některé obchodní závody ve spádové oblasti nemají zřízené webové stránky. Reakce při vstupu nového konkurenčního obchodního závodu na daný trh tak bude pravděpodobně vylepšení svého marketingu, které bude spočívat například ve vytvoření zmiňovaných webových stránek, či aktivní účasti na sociálních sítích pro lepší komunikaci se zákazníkem. Další možnou reakcí je zavedení například věrnostního programu pro své stále klienty, aby zůstali věrni stávajícímu krejčovství a neměli tak potřebu zavítat do nově otevřeného krejčovského salonu.

#### Riziko vstupu nových konkurentů

Založení živnostenského oprávnění pro podnikání v odvětví výroby oděvů, textilií, oděvních doplňků a textilních produktů není náročné na nezbytné náležitosti a nevyžaduje nikterak zvláštní opatření ani podmínky, a proto neexistuje v podstatě žádná větší překážka ke vstupu na trh v tomto oboru. Z pohledu financí se jedná o nákup základních strojů a zařízení pro přijetí zákazníka a jeho následného obsloužení v podobě nabídnutých krejčovských služeb a jejich poskytnutí. Z hlediska prostorových dispozic nepatří šití zakázkových oděvů k činnostem, které jsou prostorově náročné a nepotřebují tak rozlehlé prostory. Být vyučen v oboru či několikaletá praxe nejsou bezpodmínečně nutné náležitosti pro získání živnostenského oprávnění, ale pokud podnikatel chce, aby jeho zákazníci ze salonu odcházeli spokojeni a mohl se tak prezentovat špičkovými a precizně vypracovanými, padnoucími oděvy, je potřeba nějaké zkušenosti z oblasti krejčovství mít.

V současné době však není obor krejčí příliš populární, zájem o něj na středních školách značně klesá a počet lidí s praxí se notně snižuje. Pro lepší představu je níže vyobrazena tabulka, ve které jsou porovnány roky 2018 a 2019, kde je jasně zřetelné, že rok od roku počet absolventů v tomto oboru klesá.

**Tabulka 2** Nezaměstnanost absolventů podle oboru vzdělávání

Kategorie vzdělání/skupina oborů/obor	duben 2018			duben 2019		
	Počet absolventů	Počet nezaměstnaných absolventů	Míra nezaměstnanosti	Počet absolventů	Počet nezaměstnaných absolventů	Míra nezaměstnanosti absolventů
Střední odborné vzdělání s výučním listem	18 695	829	4,4 %	17 910	671	3,7 %
Textilní výroba a oděvnictví	41	2	4,9 %	33	3	9,1 %
Krejčí	29	2	6,9 %	24	1	4,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle infoabsolvent.cz, 2019

V tabulce jsou uvedené tři kategorie, které souvisí s oborem krejčí. Po nejširší volbě kategorií vzdělávání, kde bylo pro analýzu vybráno střední odborné vzdělávání s výučním listem, jsou již v užší kategorii znázorněny i další počty ohledně skupiny oborů, kde byla vybrána textilní výroba a oděvnictví. Tím se tabulka dostává k nejbližším číslům, a to přímo v kategorii krejčí, která vyplývá a zároveň je součástí i dvou předchozích. V prvním sloupci je uveden název dané kategorie, která je sledována. Ve druhém sloupci je zobrazen počet absolventů, kteří v daném roce úspěšně dokončili své studium. V další části je předložen stav počtu nezaměstnaných absolventů a zároveň míra nezaměstnanosti absolventů, jenž vyjadřuje kolik procent daných absolventů konkrétního oboru vzdělávání či skupiny oborů není zaměstnaných.

$$\text{Míra nezaměstnanosti absolventů} = \frac{\text{počet nezaměstnaných absolventů}}{\text{počet absolventů}}$$

Z tabulky také plyne fakt, že sice je zaznamenán pokles zájmu o obor krejčí v porovnání mezi lety 2018 a 2019, ale je i nutné podotknout, že navzdory tomu se v roce 2019 snížila míra nezaměstnanosti v závislosti na celkovém počtu absolventů.



### Hrozba substitutů

V současnosti je již téměř v každém podnikatelském odvětví hrozba ze strany substitutů a ne jinak tomu je i v případě krejčovských služeb. Substitučním produktem jsou veškeré oděvy hromadné výroby, jenž si zákazník může zakoupit v jakékoli prodejně zabývající se prodejem oděvů, která se nachází v každém městě. Dalším substitučním produktem a záměnou za krejčovské služby mohou představovat domácí dílny, kdy si substituční produkt dokážou zákazníci vyrobit sami doma, a to v případě, že vlastní šicí stroj, je šikovný, má chuť a odvalu se do toho pustit, je schopný si obstarat všechny potřebné doplňkové věci jako látku, nitě, zipy apod. a především, že má na tuto tvorbu dostatek času. Právě poslední zmiňovaný předpoklad je v dnešní době tou hlavní překážkou a zároveň důvodem, proč se lidé obrací na krejčovské salony a svěřují se do jejich odborných rukou. Avšak ani šicí stroj zdaleka není součástí vybavení každé domácnosti. I přesto je potřeba si přiznat, že hrozba ze strany substitutů je poměrně vysoká, a proto je důležité si zákazníky udržovat, hýčkat a vyhovět jejich požadavkům a přáním, aby byli s našimi službami spokojeni, utvářet prostředí, které jim bude poskytovat kvalitní služby, které splní jejich očekávání a oni tak neměli žádný podnět k tomu, aby odcházeli ke konkurenci.

### **Analýza zdrojů a schopností obchodního závodu**

Tato analýza identifikuje a hodnotí zdroje, kterými zakládající obchodní závod disponuje a ovlivňuje tak jeho působení na trhu.

### Hmotné zdroje

Nejzásadnějšími hmotnými zdroji krejčovského salonu jsou stroje, které jsou pro provoz nezbytné. Jedná se o šicí stroj, overlock a žehlicí stůl, který je v salonu využit i pro doplňkovou službu, kterou je žehlení maximálně 10 kusů donesených oděvů.

### Nehmotné zdroje

Pro krejčovský salon jsou nehmotnými zdroji spatřovány zákazníci, které do salonu vnáší působení krejčovské, která je v krejčovském salonu zaměstnána. Ta si za dobu svého aktivního působení v oboru vytvořila mnoho klientů, kteří se na ní pravidelně obrací se svými požadavky.

### Finanční zdroje

K zahájení podnikatelské činnosti a jeho financování nebude potřeba žádného bankovního úvěru. Výdaje na zahájení provozu krejčovského salonu nejsou příliš vysoké a podnikatelka tak celý projekt financuje ze svých zdrojů.

### Lidské zdroje

Krejčovský salon bude zakládat jedna osoba, která bude zaměstnávat jednu krejčovou. Krejčová je vyučena a má za sebou více jak 20 let praxe v oboru. Sama majitelka má zkušenosti z praxe, neboť je dcerou švadleny a od dětství má k tomuto odvětví vztah.

#### **4.1.8 SWOT analýza**

V průběhu každého podnikání se musí brát v úvahu potenciální hrozby, se kterými se firma musí vypořádat a naopak využít dané příležitosti tak, aby přispěly k úspěchu firmy. Je také důležité si umět připustit své silné i slabé stránky. Následná SWOT analýza zkoumá všechny tyto faktory, klasifikuje a hodnotí komplexně jak vnější, tak i vnitřní prostředí podniku. Díky této analýze lze souhrnně popsat stav firmy. Jako nevýhodu u této analýzy lze spatřovat její subjektivitu.

**Tabulka 3 SWOT matice**

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dlouholetá praxe v oboru</li> <li>2. Kvalita ušitých oděvů</li> <li>3. Široká nabídka</li> <li>4. Časová flexibilita</li> <li>5. Lokalita</li> <li>6. Celoroční provoz</li> <li>7. Originalita</li> <li>8. Příjemné prostředí, ochotný personál</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nevybudovaná pověst</li> <li>2. Nedostatek marketingových zkušeností</li> <li>3. Nedostatečná informace klientů</li> </ol>
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vysoké mzdy</li> <li>2. Růst poptávky</li> <li>3. Získání stálé klientely</li> <li>4. Rozšíření služeb</li> <li>5. Dostatek potenciálních zákazníků</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konkurence</li> <li>2. Zvýšení cen vstupů</li> <li>3. Nedostatečný zájem klientů o služby</li> <li>4. Zvýšení nájemného</li> </ol>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Silné stránky

Jednou z nejsilnější stránek je dlouholetá praxe v oboru krejčovské, která je celkem více než 20 let, což je nespornou výhodou. S tím zároveň souvisí i další silná stránka, kterou jsou kvalitně zhotovené oděvy a precizně provedené opravy a úpravy oděvů. K tomu se váže i originalita oděvů, jelikož klienti si můžou sami navrhnout celý oděv a k tomu si zvolit látky z široké palety dostupných materiálů a barev. Ačkoliv by se to nemuselo na první pohled zdát, ale lokalita krejčovského salonu se v tomto případě také řadí mezi silné stránky a to z toho důvodu, že se nachází na sídlišti, kde je vysoká koncentrace lidí, ke které přispívá i obchod s potravinami a autobusová zastávka, jenž se nacházejí pár metrů od provozovny. Vedle široké nabídky látek, které lze na základě požadavku zákazníka objednat, je zde i rozsáhlá škála služeb, které salon nabízí a poskytuje. Od šití triček, kalhot, přes sukně, obleky, až po dětské oblečení. Nepopiratelnou předností salonu je i jeho celoroční provoz a flexibilita z hlediska času a organizace provozní doby. Salon je ochotný přizpůsobit se časovým možnostem svých klientů a není problém domluvit se i na víkendovém termínu schůzky v salonu. Výsadou salonu je ochotný a milý personál, který se o zákazníky stará v příjemném prostředí.

### Slabé stránky

První příčku ve skupině stránek slabých zaujímá jednoznačně fakt, že krejčovský salon je začínající firmou, která nemá zatím vybudovanou pověst, což je shledáno jako další slabá stránka. Na to všechno navazuje i fakt, že ačkoli má podnikatelka teoretické znalosti z oblasti marketingu, tak v praxi je zatím nevyužila a nemá tak doposud žádné zkušenosti s uplatněním nabytých znalostí a s jejich aplikací a reálnými výsledky jejich použití. Jako začínající firma bude mít také nelehký úkol, a to dostat se do povědomí zákazníků. Toho docílí správně zvolenými a použitými marketingovými nástroji, které firmu dostatečně zviditelní a představí potenciálním zákazníkům.

### Příležitosti

Jednou z hlavních a zásadních příležitostí krejčovského salonu, za kterou by si měl jít, je získání si stálé klientely. Ta může salonu, mimo jiné, pomoci se dostat do povědomí dalších potenciálních zákazníků, a to nejenom v Mladé Boleslavi, ale i v jejím širším okolí. Jako další příležitost se zde jeví výše mezd. Ty jsou v Mladé Boleslavi ve srovnání se středočeským krajem nad jeho průměrem. Ten ve středočeském kraji ke 4. čtvrtletí roku 2019 dosáhl výše 36 829 Kč, čímž převýšil i celorepublikový průměr a řadí se tak po Praze k těm nejvyšším. Mladá Boleslav k tomuto průměru značně přispívá svou průměrnou hrubou měsíční mzdou ve výši 40 585 Kč. Další možnou příležitostí, ke zlepšení prosperity salonu, je rozšíření nabízených a poskytovaných služeb. V tomto směru prostor ke zlepšení je.

### Hrozby

Jednoznačně největší hrozbou pro krejčovský salon je konkurence, která na daném trhu je a nabízí stejné služby. Z toho důvodu je velice důležité si vytvořit stálou klientelu, jenž budou spokojeni s poskytnutými službami a nebudou tak mít podnět k tomu, aby vyhledávali stejné služby u konkurenčních obchodních závodů. Další potenciální hrozbou je navýšení nájemného právě těch prostor, ve kterých se provozovna nachází. Za hrozbu je považován i fakt, že opadne zájem zákazníků, a to především těch stálých, což by byla pro salon značná komplikace. Je tedy důležité si svých klientů vážit, snažit se jim vyhovět, vyjít jim vstříc a zachovávat tak jejich spokojenost se službami. V neposlední řadě je také citelnou hrozbou zvýšení cen vstupů, která může nastat.

Z provedené SWOT analýzy a jejich výsledků vyplývají následující strategie:

- *Strategie ST* – Zásadou dlouholeté praxe, poskytováním kvalitních služeb a vytvářením originálních oděvů, dobré lokalitě a celoročnímu provozu stoupne zájem zákazníků. Příjemné prostředí a ochotný personál přispívá také ke zvýšení zájmu a spokojenosti zákazníků a odsune tak konkurenci do ústraní.
- *Strategie SO* – Vzhledem k dlouholeté praxi přímo v oboru a vysoké kvalitě ušitých oděvů bude jednodušší dosáhnout stálé klientely a originalita též podpoří růst poptávky a podnikatelka tak upevní své postavení na trhu. K tomu sama krejčová přináší do salonu několik klientů, kteří její služby vyhledávají již několik let. Navzdory tomu, že je podnikatelka začínajícím subjektem v dané oblasti podnikatelské činnosti nebude muset své služby podhodnocovat díky mzdám, které jsou ve Středočeském kraji dokonce lehce nad celorepublikovým průměrem a samotná Mladá Boleslav ke zvýšení tohoto průměru značně přispívá. Celoroční provoz je zajisté konkurenční výhodou a velkým plusem v očích zákazníků.
- *Strategie WT* – Není možné předcházet vzniku nové konkurence, ale v silách podniku je dobře se na konkurenci připravit a jak pro nové, tak pro stávající konkurenty být konkurenceschopnější, a to díky odstranění slabých stránek, což spočívá v nabytí zkušeností z oblasti marketingu a propagace a jejich následná aplikace v praxi. To napomůže k postupnému budování dobrého jména a dostane se tak i více do povědomí zákazníků. Nastolením všech těchto procesů a aspektů se podaří vyhnout, případně úspěšně čelit hrozbám.
- *Strategie WO* – vybudovat si dobré jméno a dostat se do povědomí zákazníků díky růstu poptávky a stálým klientům, kteří mohou potenciálním zákazníkům předávat své osobní zkušenosti a šířit tak dobré recenze.

Z celého výčtu strategií byla po důkladné rozvaze zvolena strategie SO. Díky dlouholeté praxi v oboru a šikovnosti krejčové, která mimo jiné salonu přináší i cenné kontakty, je v salonu záruka kvalitně zpracovaných oděvů, které zákazníci požadují a bude se tak jednodušeji utvářet stálá klientela. Lokalita salonu významně přispívá nejen k jednodušší cestě dostat se do povědomí potenciálních zákazníků, ale krejčovský salon se

nemusí držet při zemi ani v rámci cen, čemuž nahrává výše průměrné měsíční mzdy v Mladé Boleslavi. Celoroční provoz a flexibilní otevírací doba salonu, kdy po předchozí dohodě je salon otevřen svým zákazníkům i o víkendu, přidává na atraktivitě a v očích zákazníků tak stoupá hodnota salonu.

#### **4.1.9 Marketingový plán**

Marketingový plán má několik kroků. Jedním z nich je i popis dílčích složek marketingového mixu, jenž je nástrojem marketingové strategie. V následující části je uvedena charakteristika produktu, určena cena, popsáno místo výkonu podnikatelské činnosti a v neposlední řadě jsou popsány i případné formy pro propagaci. Vytvořením propracovaného a promyšleného marketingového plánu se firma dostane blíže k zákazníkům. Strategie marketingu krejčovského salonu je založena především na odlišení se od konkurence. Prioritou firmy je svými službami uspokojit požadavky a přání zákazníků na maximální možné úrovni. Diferenciací dochází ke specifčnosti a jedinečnosti služeb i firmy jako takové. Podnikatelka se snaží vyjít svým zákazníkům vstříc, a proto pro ní není žádný problém se na základě předchozí domluvy sejít v salonu i o víkendech nebo po ukončení provozní doby během týdne. Doplnkovou službou nebo spíše zvýšení komfortu zákazníků při návštěvě salonu je vytvořený dětský koutek, kde si mohou děti našich zákaznic a zákazníků hrát a zabavit se, zatímco si jejich rodiče nechávají ušít módní kousky. V pořadí druhou dodatečnou službou je možnost, nechat si vyžehlit své oblečení, a to i v případě, že se nejedná o oděvy z dílny krejčovského salonu. Jediné omezení, které je zde nastaveno, je limit maximálně 10 kusů na zákazníka.

#### **Produkt**

Produkt, který je náplní podnikatelské činnosti jsou krejčovské služby, které v sobě zahrnují poskytované služby jako je opravy a úpravy oděvů, zakázkové šití kalhot, šatů, sukní, trik, košil, sak i celých obleků, to vše v dámském i pánském provedení. V nabídce poskytovaných služeb je i šití dětského oblečení. Dále služba obsahuje poradenství v oblasti materiálů a stříhů, které lichoť dané postavě. Provozní doba pro návštěvu salonu je pro celý pracovní týden vymezena na dobu od 09:00 do 17:30 s půl hodinovou pauzou na oběd, s výjimkou středy, kdy je provozovna otevřena od 07:00 do 15:30 také s půl hodinovou pauzou. O víkendech je sice salon zavřen, ale není žádný

problém se předem domluvit a majitelka salonu je ochotna sejít se se svými zákazníky i během soboty a neděle.

Dodatečnou službou je v salonu nabídka vyžehlení svého osobního oblečení, a to i v případě, že se jedná o oděvy, které nebyly zhotoveny v salonu ani jiným způsobem neprošly krejčovskou dílnou. Je zde pouze jeden jediný limit a to je maximálně 10 kusů na osobu. Dalším doplňkem bylo myšleno především na ty nejmenší a ze zkušeností každý ví, že pro děti nejsou tyto návštěvy obchodů a různých salonů příliš velkou zábavou, a proto je v salonu pro zpříjemnění atmosféry a pobytu v salonu vytvořen menší dětský koutek, kde si děti klientů a klientek mohou hrát a zabavit se, mezitímco si jejich rodiče zkouší a konzultují své požadavky na svých zakázkách.

Vše je cíleno na poskytnutí kvalitních služeb zákazníkům a vyhovět jejich požadavkům tak, aby se zákazník rád vracel a o firmě recenzoval jen samé superlativy a napomáhal k utváření dobrého jména firmy.

## **Cena**

Ceny za služby jako je oprava a úprava oděvů nebo šití oděvů na zakázku je zvolena a stanovena jak na základě výše cen, ve kterých se konkurence v tomto odvětví pohybuje, ale také s ohledem na dosažení zisku a zároveň neodrazení zákazníků příliš vysokou cenovou hladinou, ačkoli průměrná mzda v Mladé Boleslavi činí 40 585 Kč, tak i přesto není tou správnou cestou vstoupit na trh s příliš vysokými cenami, které budou mezi konkurencí vyčnívat, ale je lepší se v začátcích držet v průměrné cenové relaci a zaujmout pozornost zákazníků jiným způsobem než příliš vysokou cenou, která se může pozvolna zvedat postupem času díky spokojeným zákazníkům, kteří se budou rádi vracet a nadále využívat služeb salonu. Aktuální ceník je uveden v příloze 1 a 2.

Ceník služeb bude vyvěšen jak na webových stránkách, tak bude i k dispozici přímo v salonu, kde si ho zákazníci budou moci prohlédnout hned při vstupu, jenž bude mít své místo u přijímacího pultu.

## **Distribuce**

Podnikatelka chce získat pro provozovnu prostor ve sklepních prostorách panelového domu v Mladé Boleslavi. Prostor je dostatečně velký a představuje 30m<sup>2</sup>. Vstup do salonu by byl přes vchodové dveře do panelového domu, které je možné otevřít jen klíčem, a

proto pro zachování bezpečnosti bude tento systém akceptován a před vchodové dveře do panelového domu bude nainstalován zvonek, který bude spojen se salonem a zákazníci, kteří přijdou do salonu, budou tak moci venku zazvonit a personál jim dveře otevře. Tato oblast byla vybrána jednak z důvodu, že v blízkosti provozovny sama majitelka bydlí, tudíž může flexibilně reagovat na časové možnosti zákazníků, ale především se jedná o relativně frekventovanou oblast na okraji sídliště, kde se nachází obchod s potravinami, nedaleko také základní školy a restaurace a také autobusová stanice, na které zastavují autobusy jedoucí z města i jeho nejbližšího okolí, jako jsou například Kosmonosy.

K prodeji služeb bude krejčovský salon využívat přímých distribučních cest. Budou samozřejmě k dispozici i webové stránky salonu, na kterých si zákazník může dopředu prohlédnout nabídku poskytovaných služeb i s cenami za jednotlivé služby. Poté se může telefonicky spojit přímo se salonem a domluvit si termín schůzky, případně i bez ohlášení či předchozí domluvy může přijít rovnou do salonu během provozní doby. V případě výjimečných případů si na základě předchozí domluvy může zákazník sjednat termín schůzky i mimo otevírací dobu. Přímý kontakt salonu s klienty umožní také získat zpětnou vazbu od zákazníků, díky kterým podnikatelka získá podněty pro zlepšení svých služeb a dá prostor ke zvýšení spokojenosti stálých i nových zákazníků.

## **Propagace**

Pro každého krejčího je jednoznačně nejlepší reklamou spokojený zákazník, který se o své osobní zkušenosti podělí s lidmi ve svém okolí a ti zase můžou tuto informaci o kvalitních službách říct dalším svým známým. Omezit se ale pouze na tuto formu propagace nelze, tím spíš, že je krejčovský salon na trhu novou firmou a v současnosti existuje mnoho způsobů, jak se zviditelnit, dát o sobě vědět a dostat se do povědomí zákazníků a to ještě před jeho oficiálním otevřením. Je potřeba dopředu upoutat pozornost, aby potenciální zákazníci o tomto důležitém milníku věděli s předstihem.

- Osobní doporučení a reference – tato forma propagace nepředstavuje pro podnikatelku žádné náklady. V případě, že salon bude poskytovat kvalitní služby, vycházet svým zákazníkům vstříc a vždy se snažit co nejvíce vyhovět jejich požadavkům, obsluhovat je ochotně a v příjemném prostředí, může podnikatelka za několik měsíců existence salonu předpokládat kladné reakce a pozitivní reference.



- Tvorba webových stránek – před samotným startem krejčovského salonu budou vytvořeny webové stránky. Ty budou prezentovat salon a sloužit jako hlavní nástroj pro komunikování zásadních informací zákazníkům. Webové stránky budou složeny z několika záložek. V jedné z nich budou informace o salonu, kde se zákazník dozví základní fakta o salonu. Další záložka bude obsahovat provozní dobu a kontakty na salon a nebudou zde chybět ani odkazy na sociální sítě, na kterých salon bude také figurovat. Nepochybně zde nesmí chybět ani záložka s výpisem nabízených služeb, u kterých bude uveden i ceník. V neposlední řadě na webových stránkách bude i prostor pro sekci s ukázkou vlastní tvorby a systém, kde se budou moci zákazníci do salonu dopředu objednat a zajistit si tak plnou pozornost při návštěvě salonu. Webové stránky budou vytvořeny od rodinného příslušníka, čímž budou ušetřeny značné náklady za jejich vyhotovení.
- Sociální sítě – v současné době je pro úspěch a věhlas podniku téměř nezbytné působit aktivně i na sociálních sítích. Krejčovský salon bude mít založený účet jak na Facebooku, tak i na Instagramu. Na obou platformách budou základní informace o podniku, prezentovány ukázky vlastní výroby, zveřejněny různé akce a mimořádné aktuality a také představen interiér salonu. Sociálně sítě budou sloužit i jako komunikační prostředek se zákazníky. Profil jak na Facebooku, tak na Instagramu bude spravovat majitelka podniku.
- Propagační materiály – nesmí být opomenuta ani reklama v tištěné podobě. Obchodní závod si nechá zhotovit především vizitky v počtu kusů 1000, které bude zákazníkům v salonu dávat. Bude na ní název salonu, hlavní kontaktní údaje, jako je adresa, telefonní číslo, e-mailová adresa, webové stránky a zmíněné tam budou i profily na Facebooku a Instagramu, na kterých zákazníci najdou více potřebných informací nebo se zde můžou se salonem spojit. Dále bude natištěno 5000 kusů letáků, jenž budou rozdány do poštovních schránek, na kterých bude oznámeno datum zahájení provozu krejčovského salonu s jeho adresou, webovými stránkami, facebookovým a instagramovým účtem.

**Tabulka 4 Ceny tištěných propagačních materiálů**

Propagační materiál	Počet kusů	Cena
Vizitky	1 000	3 101 Kč
Letáky	5 000	4 132 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 000</b>	<b>7 233 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky od firmy Eprinting, 2020*

Na základě nabídky firmy Eprinting, která se zabývá tvořením propagačních materiálů a jejich cenové kalkulace, kterou na svých stránkách mají k dispozici, byla vypočtena celková cena, kterou podnikatelka za vyhotovení propagačních materiálů vynaloží, jenž činí 7 233 Kč.

#### 4.1.10 Realizační plán

Pro hladký průběh založení krejčovského salonu je dobré si sestavit časový harmonogram činností pro zmapování celého procesu otevření provozovny se všemi důležitými milníky, které povedou k jeho úspěšnému zahájení provozu. Pomůckou pro sestavení realizačního plánu je použit úsečkový diagram.

**Graf 2 Časový harmonogram**

ČINNOST	Měsíce v roce 2020/2021				
	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC	LEDEN
Získání prostor k pronájmu	[Úsečkový diagram: Úseč začíná v září a končí v říjnu]				
Tvorba a správa webových stránek, sociálních sítí, propagační materiály	[Úsečkový diagram: Úseč začíná v říjnu a končí v lednu]				
Zahájení propagace	[Úsečkový diagram: Úseč začíná v listopadu a končí v prosinci]				
Vybavování interiéru	[Úsečkový diagram: Úseč začíná v říjnu a končí v prosinci]				
Zahájení provozu	[Úsečkový diagram: Úseč začíná v lednu]				

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejdůležitějším krokem je získání vybraných prostor k pronájmu. Následuje počátek tvorby webových stránek a také profilových účtů na sociálních sítích, které budou spravovány i nadále po zahájení provozu salonu. Nesmí být opomenuto ani zadání požadavku na tvorbu propagačních materiálů. Salon v tu dobu nebude ještě plně vybaven, ale v současnosti je velkým trendem nechat zákazníky nahlédnout a zasvětit je tak do celého projektu od samého začátku až po slavnostní otevření salonu a následně jeho provoz. Z toho důvodu tato položka v časovém diagramu má počátek hned po získání prostoru a prolíná všechny další aktivity. Měsíc a půl před plánovaným zahájením provozu se začne s propagací krejčovského salonu. Souběžně s tvorbou webových stránek a dalších reklamních a propagačních aktivit a podkladů započne i zařizování interiéru. Nákup všech strojů, potřebného vybavení a dekorací. Posledním milníkem je samotné zahájení provozu, které je naplánováno na začátek měsíce září. Dodržení tohoto harmonogramu zajistí hladký vstup na trh v plánovaném časovém úseku.

#### **4.1.11 Finanční plán**

Finanční plán je velice významnou součástí podnikatelského plánu. Poskytuje podnikatelce předběžný náhled v oblasti příjmů a výdajů a udává, jak a zda vůbec bude podnikatelský záměr pro podnikatelku úspěšným a výnosným.

Nejprve jsou ve finančním plánu sestaveny tabulky s předpokládanými i průběžnými výdaji krejčovského salonu. Dále jsou zde uvedeny odhadované počty zakázek s predikcí tří let. Na základě těchto údajů je vypočten zisk po zdanění při skutečných výdajích. Vedle toho je zpracována i varianta při využití možnosti paušálních výdajů. V závěru je sestaven výkaz cash flow a vypočtena čistá současná hodnota. Všechny tyto údaje jsou vypracovány v realistické, optimistické a pesimistické variantě.

#### **Předběžný přehled výdajů**

Je nutné podotknout, že podnikatelka si celý projekt financuje sama z vlastních zdrojů a do podnikání vložila vlastní kapitál ve výši 300 000 Kč. Z této částky bude financováno veškeré vybavení krejčovského salonu. Výčet těchto položek je uveden v příloze 3. Veškeré vybavení provozovny dá dohromady celkovou částku 125 515 Kč. Do počátečních výdajů jsou zahrnuty výdaje na propagaci v podobě propagačních materiálů,

jako jsou vizitky a letáky. Webové stránky podnikatelce založí člen rodiny, čímž výrazně ušetří výdaje na propagaci. Další položkou jsou administrativní výdaje, které se pojí se založením živnostenského oprávnění. Výčet všech položek, ze kterých se skládají zásoby, je uveden v příloze 4, a to i s počty kusů, balení a metrů nezbytně nutných pro start podnikatelské činnosti v daném oboru.

**Tabulka 5** Předběžné počáteční výdaje

Počáteční výdaje	Cena
Vybavení salonu	125 515 Kč
Propagace	7 233 Kč
Administrativní výdaje	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>133 748 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Po součtu všech vypsanych položek dosáhla celková částka počáteční výdajů pro zahájení provozu krejčovského salonu hodnoty 133 748 Kč.

**Tabulka 6** Předběžné provozní výdaje na provoz salonu

Průběžné výdaje	Měsíční	Roční
Nájemné včetně energií, rozhlas	5 845 Kč	70 140 Kč
Mzdové výdaje	20 070 Kč	240 840 Kč
Internet	200 Kč	2 400 Kč
Krejčovský materiál spotřební	1 150 Kč	13 803 Kč
Telefon	299 Kč	3 588 Kč
Základní údržba strojů	100 Kč	1 200 Kč
<b>Celkem</b>	<b>27 664 Kč</b>	<b>331 971 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dohledaných dat a konzultace s krejčovou*

Provozní výdaje na provoz krejčovského salonu jsou jinými slovy výdaji průběžnými, se kterými se musí počítat pravidelně na měsíční bázi a činí 331 971 Kč. Jde o nájemné včetně energií a rozhlasu, také platba za pevnou linku, internet, výdaje na mzdu pro krejčovou, ve které je zahrnuto i sociální a zdravotní pojištění, na kterém zaměstnavatel odvádí 9 % a na sociálním pojištění nově od července 2019 odvádí 24,8 %.

V neposlední řadě je do těchto výdajů zahrnut i pracovní materiál, který se denně spotřebovává a musí se tak každý měsíc doplňovat. Seznam průběžných výdajů uzavírá položka, ve které je vyhrazena částka na pravidelnou základní údržbu strojů.

### **Předběžný přehled příjmů**

Tržby krejčovského salonu budou tvořeny především z šití oděvů na zakázku a z oprav či úprav oděvů. Další drobnější tržby budou za službu žehlení donesených oděvů. Zde je pouze jedno omezení, a to maximálně 10 kusů oděvů na zákazníka k vyžehlení. Na základě konzultace s krejčovou byly určeny předpokládané počty zakázek, podle subjektivního odhadu krejčové, a to i s ohledem na sezónní vlivy jako je období plesů, letní prázdniny, vánoční období, či přelomy ročních období. Předpokládaný odhad počtu zakázek pro první rok realistické varianty je detailněji rozepsán v příloze 5.

Na základě těchto údajů byla poté sestavena realistická, pesimistická a optimistická varianta příjmů.

Byla určena průměrná cena za každý typ služby. Jak za zakázkové šití, tak za opravy a úpravy oděvů i za doplňkovou službu, kterým je žehlení, dle sestaveného ceníku v příloze 1 a 2. Průměrná cena zakázky je 2 200 Kč, průměrná cena za úpravy a opravy oděvů byla vypočtena na 335 Kč a žehlení 250 Kč.

Tržby byly spočítány dle následujícího vzorce:

$$T = P * q$$

- T = tržby za služby;
- P = cena za službu;
- q = počet zakázek v rámci služby.

V následující tabulce je uveden 1. rok podnikání v realistické variantě, kde se předpokládá, že bude mít podnikatelka 216 zakázek na šití oděvů za rok, dále 271 oprav a úprav oděvů a k tomu ještě 124 požadavků na žehlení.

**Tabulka 7 Odhad příjmů pro 1. rok podnikání v realistické variantě**

<b>REALISTICKÁ VARIANTA 1. ROK PODNIKÁNÍ</b>			
<b>SLUŽBA</b>	<b>Počet/rok</b>	<b>Průměrná cena</b>	<b>Příjmy</b>
Šití oděvu na zakázku	216	2 200 Kč	475 200 Kč
Opravy/úpravy oděvu	271	335 Kč	90 785 Kč
Žehlení	124	250 Kč	31 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>611</b>	<b>X</b>	<b>596 985 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tržby budou v realistické variantě prvního roku podnikání činit 596 985 Kč.

V případě, že podnikatelka bude předpokládat značný zájem o krejčovské služby v jejím salonu, bude počítat s tím, že poptávka po jejich službách ročně vzroste o 15 %. Jedná se tedy o optimistickou variantu, ve které bude 248 požadavků na zakázkové šití oděvů, 312 oprav či úprav oděvů a 143krát bude požadována služba žehlení, jak uvádí tabulka níže.

**Tabulka 8 Odhad příjmů pro 1. rok podnikání v optimistické variantě**

<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA 1. ROK PODNIKÁNÍ</b>			
<b>SLUŽBA</b>	<b>Počet/rok</b>	<b>Průměrná cena</b>	<b>Příjmy</b>
Šití oděvu na zakázku	248	2 200 Kč	545 600 Kč
Opravy/úpravy oděvu	312	335 Kč	104 520 Kč
Žehlení	143	250 Kč	35 750 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>703</b>	<b>X</b>	<b>685 870 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Maximální možná produkce a kapacita krejčovského salonu se stanovuje velmi obtížně, záleží vždy na druhu a složitosti zakázky. Krejčová tak může ušít například za den 1 kalhoty a k tomu provést 4 opravy či úpravy oděvů, jako je kupříkladu zkrácení délky kalhot nebo ušít 1 jednoduché šaty a k tomu i jednu sukni a navíc menší opravu. Vždy záleží na typu požadavku. Optimistická varianta tak odhaluje odhad tržeb pro první rok podnikání v oblasti krejčovských služeb, který činí 685 870 Kč.

Poslední variantou je pesimistický vývoj, kde bude podnikatelka počítat s možností, že jejímu krejčovskému salonu se nebude tolik dařit a poptávka po jejich službách tak

ročně klesne o 15 %. V takovém případě bude mít 184 zakázek na ušití oděvu na míru, 230 oprav a úprav a 105 poptávek po žehlení za rok.

**Tabulka 9 Odhad příjmů pro 1. rok podnikání v pesimistické variantě**

<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA 1. ROK PODNIKÁNÍ</b>			
<b>SLUŽBA</b>	<b>Počet/rok</b>	<b>Průměrná cena</b>	<b>Příjmy</b>
Šití oděvu na zakázku	184	2 200 Kč	404 800 Kč
Opravy/úpravy oděvu	230	335 Kč	77 050 Kč
Žehlení	105	250 Kč	26 250 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>519</b>	<b>X</b>	<b>508 100 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V pesimistické variantě predikce budou tržby činit 508 100 Kč.

Vývoj v dalších letech všech variant se předpokládá, že bude rostoucí. Odhaduje se, že tržby v realistické variantě v dalších dvou letech vzrostou o 9,1 % vždy oproti předchozímu roku, v optimistické o 9,3 % oproti prvnímu roku a ve třetím roce o 8,9 % oproti druhému roku podnikání a stejně tak v pesimistické variantě se navýšení odhaduje na 8,9 % oproti prvnímu a ve třetím roce o 9,3 % oproti druhému roku podnikání.

Predikce zakázek pro druhý a třetí rok podnikatelské činnosti všech variant je vyobrazena v tabulkách přílohy 6. Z nich plynoucí predikovaný vývoj tržeb zachycuje tabulka níže.

**Tabulka 10 Odhad příjmů pro 2. a 3. rok podnikání ve všech variantách.**

<b>Služba</b>	<b>2. rok podnikání</b>			<b>3. rok podnikání</b>		
	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>	<b>Pesimistická</b>
Šití oděvu na zakázku	523 600 Kč	602 800 Kč	444 400 Kč	576 400 Kč	662 200 Kč	490 600 Kč
Opravy/úpravy oděvu	99 830 Kč	114 905 Kč	84 755 Kč	109 880 Kč	126 295 Kč	93 465 Kč
Žehlení	34 000 Kč	39 000 Kč	29 000 Kč	37 500 Kč	43 000 Kč	31 750 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>657 430 Kč</b>	<b>756 705 Kč</b>	<b>558 155 Kč</b>	<b>723 780 Kč</b>	<b>831 495 Kč</b>	<b>615 815 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Předpokládá se, že v čase zájem o krejčovské služby bude růst a tím se pojí i růst tržeb.

Dále budou zachyceny příjmy a výdaje a v neposlední řadě také cash flow v jednotlivých variantách a třech letech provozu podnikatelské činnosti.

Uvedena je i možnost, kdy jsou uplatněny paušální výdaje, při kterých se nevede daňová evidence a tyto varianty budou porovnány.

### Realistická varianta

V realistické variantě je uveden předpokládaný vývoj. První tabulka zachycuje příjmy a skutečné výdaje, které pro dosažení příjmu podnikatelka vynaložila.

Tabulka 11 Příjmy a skutečné výdaje v realistické variantě

<b>REALISTICKÁ VARIANTA - příjmy a skutečné výdaje</b>			
	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>PŘÍJMY</b>	596 985 Kč	657 430 Kč	723 780 Kč
Vybavení	125 515 Kč	0 Kč	0 Kč
Spotřební materiál	13 803 Kč	15 183 Kč	16 701 Kč
Výdaje na propagaci	7 233 Kč	3 101 Kč	3 101 Kč
Administrativní výdaje	1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Nájem, energie, rozhlas	70 140 Kč	70 140 Kč	70 140 Kč
Služby	7 188 Kč	7 188 Kč	7 188 Kč
Mzdové výdaje	240 840 Kč	240 840 Kč	240 840 Kč
<b>VÝDAJE</b>	465 719 Kč	336 452 Kč	337 970 Kč
<b>ZÁKLAD DANĚ</b>	<b>131 266 Kč</b>	<b>320 978 Kč</b>	<b>385 810 Kč</b>
Daň	19 690 Kč	48 147 Kč	57 872 Kč
Zisk	111 576 Kč	272 831 Kč	327 939 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze snadno poznat, že již od prvního roku bude krejčovský salon podnikatelce utvářet zisk. Pouze v prvním roce podnikání je nižší, což je dáno počátečními výdaji na vybavení salonu a administrativními výdaji, které již v dalších letech nejsou relevantní.

Následující tabulka zobrazuje možnost uplatnění paušálních výdajů, které jsou vypočteny 60 % z příjmu, jenž stanovuje zákon o živnostenském podnikání.



Tabulka 12 Příjmy a paušální výdaje v realistické variantě

<b>REALISTICKÁ VARIANTA - příjmy a paušální výdaje 60 %</b>			
	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>PŘÍJMY</b>	596 985 Kč	657 430 Kč	723 780 Kč
<b>VÝDAJE</b>	358 191 Kč	394 458 Kč	434 268 Kč
<b>ZÁKLAD DANĚ</b>	<b>238 794 Kč</b>	<b>262 972 Kč</b>	<b>289 512 Kč</b>
Daň	35 819 Kč	39 446 Kč	43 427 Kč
Zisk	202 975 Kč	223 526 Kč	246 085 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze soudit, že ve druhém a třetím roce vychází při použití paušálních výdajů nižší základ daně, čímž by podnikatelka odváděla nižší daň.

Následným výkazem pro realistickou variantu je cash flow. Tento výkaz sleduje finanční toky daného obchodního závodu.

Tabulka 13 Cash flow pro realistickou variantu

	<b>REALISTICKÁ VARIANTA - cash flow v Kč</b>		
<b>ROK</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
PS peněžních prostředků	0	431 266	752 244
Tržby	596 985	657 430	723 780
Vložený kapitál	300 000	0	0
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>896 985</b>	<b>657 430</b>	<b>723 780</b>
Mzdové výdaje	240 840	240 840	240 840
Investice	126 515	0	0
Výdaje na služby	5 988	5 988	5 988
Nájem, energie, rozhlas	70 140	70 140	70 140
Provoz a údržba	1 200	1 200	1 200
Výdaje na marketing	7 233	3 101	3 101
Zásoby	13 803	15 183	16 701
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>465 719</b>	<b>336 452</b>	<b>337 970</b>
<b>CF celkem</b>	<b>431 266</b>	<b>320 978</b>	<b>385 810</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>431 266</b>	<b>752 244</b>	<b>1 138 054</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze sestaveného cash flow pro realistickou variantou lze vidět, že výdaje prvního roku jsou vyšší, což je dáno počátečními investicemi.

### Optimistická varianta

Druhou variantou, se kterou podnikatelka může ve svém podnikání počítat, je varianta optimistická, kde je zachycena možnost, kdy poptávka po krejčovských službách produkovaných krejčovským salonem podnikatelky bude růst, a to o 15 %. Optimistická varianta je současně tou maximálně možnou, kterou je salon schopen vyprodukovat. V případě ještě dalšího nárůstu zakázek nad rámec salonu, musela by být tato situace řešena přijmutím další pracovní síly a pořízením dalšího stroje.

Tabulka 14 Příjmy a skutečné výdaje v optimistické variantě

<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA - příjmy a skutečné výdaje</b>			
	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>PŘÍJMY</b>	685 870 Kč	756 705 Kč	831 495 Kč
Vybavení	125 515 Kč	0 Kč	0 Kč
Spotřební materiál	15 183 Kč	16 701 Kč	18 371 Kč
Výdaje na propagaci	7 233 Kč	3 101 Kč	3 101 Kč
Administrativní výdaje	1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Nájem, energie, rozhlas	70 140 Kč	70 140 Kč	70 140 Kč
Služby	7 188 Kč	7 188 Kč	7 188 Kč
Mzdové výdaje	240 840 Kč	240 840 Kč	240 840 Kč
<b>VÝDAJE</b>	467 099 Kč	337 970 Kč	339 640 Kč
<b>ZÁKLAD DANĚ</b>	<b>218 771 Kč</b>	<b>418 735 Kč</b>	<b>491 855 Kč</b>
Daň	32 816 Kč	62 810 Kč	73 778 Kč
Zisk	185 955 Kč	355 925 Kč	418 077 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka příjmů a skutečných výdajů v optimistické variantě uvádí zisk obchodního závodu ve všech třech letech. Pouze v prvním roce podnikání je zisk výrazně nižší v důsledku počátečních výdajů na vybavení a administrativních výdajů. Ty se již v dalších letech neprojeví.

Pro optimistickou variantu je také uvedena možnost použití paušálních výdajů ve výši 60 % z příjmu.

Tabulka 15 Příjmy a paušální výdaje v optimistické variantě

<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA - příjmy a paušální výdaje 60 %</b>			
	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>PŘÍJMY</b>	685 870 Kč	756 705 Kč	831 495 Kč
<b>VÝDAJE</b>	411 522 Kč	454 023 Kč	498 897 Kč
<b>ZÁKLAD DANĚ</b>	<b>274 348 Kč</b>	<b>302 682 Kč</b>	<b>332 598 Kč</b>
Daň	41 152 Kč	45 402 Kč	49 890 Kč
Zisk	233 196 Kč	257 280 Kč	282 708 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V komparaci se skutečnými výdaji by ve druhém a třetím roce podnikání bylo výhodnější pracovat s paušálními výdaji, jelikož základ daně je v těchto případech nižší, díky čemuž se i sníží daň.

V další tabulce je zachycen finanční tok pro optimistickou variantu a první tři roky podnikání.

Tabulka 16 Cash flow pro optimistickou variantu

<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA - cash flow v Kč</b>			
<b>ROK</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
PS peněženích prostředků	0	518 771	937 506
Tržby	685 870	756 705	831 495
Vložený kapitál	300 000	0	0
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>985 870</b>	<b>756 705</b>	<b>831 495</b>
Mzdové výdaje	240 840	240 840	240 840
Investice	126 515	0	0
Výdaje na služby	5 988	5 988	5 988
Nájem, energie, rozhlas	70 140	70 140	70 140
Provoz a údržba	1 200	1 200	1 200
Výdaje na marketing	7 233	3 101	3 101
Zásoby	15 183	16 701	18 371
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>467 099</b>	<b>337 970</b>	<b>339 640</b>
<b>CF celkem</b>	<b>518 771</b>	<b>418 735</b>	<b>491 855</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>518 771</b>	<b>937 506</b>	<b>1 429 361</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Od druhého roku podnikání má cash flow rostoucí charakter. V prvním roce je ovlivněno počátečními investicemi.

### **Pesimistická varianta**

S pesimistickou variantou je potřeba také počítat a zachycuje situaci, kdy podnikatelka predikuje snížení poptávky po krejčovských službách o 15 %.

**Tabulka 17 Příjmy a skutečné výdaje v pesimistické variantě**

<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA - příjmy a skutečné výdaje</b>			
	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>PŘÍJMY</b>	508 100 Kč	558 155 Kč	615 815 Kč
Vybavení	125 515 Kč	0 Kč	0 Kč
Spotřební materiál	12 423 Kč	13 665 Kč	15 032 Kč
Výdaje na propagaci	7 233 Kč	3 101 Kč	3 101 Kč
Administrativní výdaje	1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Nájem, energie, rozhlas	70 140 Kč	70 140 Kč	70 140 Kč
Služby	7 188 Kč	7 188 Kč	7 188 Kč
Mzdové výdaje	240 840 Kč	240 840 Kč	240 840 Kč
<b>VÝDAJE</b>	464 339 Kč	334 934 Kč	336 301 Kč
<b>ZÁKLAD DANĚ</b>	<b>43 761 Kč</b>	<b>223 221 Kč</b>	<b>279 514 Kč</b>
Daň	6 564 Kč	33 483 Kč	41 927 Kč
Zisk	37 197 Kč	189 738 Kč	237 587 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V rámci pesimistické varianty lze vyčíst, že salonu se tak dobře nedaří, oproti předchozím variantám, avšak stále vykazuje zisk.

Další tabulka uvádí výpočet s paušálními výdaji pro variantu pesimistickou, které zákon o živnostenském podnikání stanovil na 60 % z příjmu.

Tabulka 18 Příjmy a paušální výdaje v pesimistické variantě

<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA - příjmy a paušální výdaje 60 %</b>			
	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>PŘÍJMY</b>	508 100 Kč	558 155 Kč	615 815 Kč
<b>VÝDAJE</b>	304 860 Kč	334 893 Kč	369 489 Kč
<b>ZÁKLAD DANĚ</b>	<b>203 240 Kč</b>	<b>223 262 Kč</b>	<b>246 326 Kč</b>
Daň	30 486 Kč	33 489 Kč	36 949 Kč
Zisk	172 754 Kč	189 773 Kč	209 377 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je zřejmé, že použití paušálních výdajů by pro podnikatelku bylo výhodnější až ve třetím roce podnikání, kde je základ daně nižší. V předchozích dvou letech z tabulky vyplývá, že vhodnější volbou by bylo použití skutečných výdajů.

Pro pesimistickou variantu byl také sestaven i výkaz cash flow, který uvádí tabulka níže.

Tabulka 19 Cash flow pro pesimistickou variantu

<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA - cash flow v Kč</b>			
<b>ROK</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
PS peněžních prostředků	0	343 761	566 982
Tržby	508 100	558 155	615 815
Vložený kapitál	300 000	0	0
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>808 100</b>	<b>558 155</b>	<b>615 815</b>
Mzdové výdaje	240 840	240 840	240 840
Investice	126 515	0	0
Výdaje na služby	5 988	5 988	5 988
Nájem, energie, rozhlas	70 140	70 140	70 140
Provoz a údržba	1 200	1 200	1 200
Výdaje na marketing	7 233	3 101	3 101
Zásoby	12 423	13 665	15 032
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>464 339</b>	<b>334 934</b>	<b>336 301</b>
<b>CF celkem</b>	<b>343 761</b>	<b>223 221</b>	<b>279 514</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>343 761</b>	<b>566 982</b>	<b>846 496</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V pesimistické variantě je cash flow oproti dvěma předchozím pohledům ztelně nižší, avšak od druhého roku podnikání má rovněž rostoucí charakter.

## **Ekonomické zhodnocení podnikatelského plánu**

Pro zhodnocení podnikatelského záměru z ekonomického pohledu byl zvolen ukazatel čisté současné hodnoty, jenž představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a kapitálovými výdaji, které jsou nezbytné pro realizaci projektu. Diskontní sazba pro výpočet čisté současné hodnoty byla zvolena ve výši 6 %.

### Realistická varianta

NPV (ČSH) = **716 458**

### Optimistická varianta

NPV (ČSH) = **975 050**

### Pesimistická varianta

NPV (ČSH) = **457 654**

Ve všech třech variantách vyšla čistá současná hodnota kladně, což značí fakt, že při takto stanovených podmínkách se podnikatelka nemusí obávat a podnikatelský plán tak může zrealizovat.

## **4.1.12 Rizika projektu**

Na základě všech provedených analýz lze říci, že projekt za takto stanovených podmínek je realizovatelný. Stále však jsou zde, jako ostatně v každém odvětví, rizika, která mohou vést k neúspěchu celého podnikatelského záměru. Z toho důvodu je důležité rizika identifikovat a snažit se jim předejít, případně být připraven na jejich snížení.

Zhodnocení každého rizika je závislé na mnoha faktorech, které obchodní závod ovlivňují jak zvenčí, tak i uvnitř jeho prostředí.

V případě krejčovského salonu může dojít k následujícím rizikům:

- nezájem klientů o krejčovské služby,
- vznik nové konkurence v daném odvětví,
- vznik škody,
- ztráta zaměstnance.

V následující tabulce jsou uvedeny jak potenciální rizika, které mohou nastat a ztížit tak celou realizaci projektu, tak i jejich pravděpodobnost, že nastanou a případný dopad na podnikatelský záměr. U pravděpodobnosti výskytu a jeho případného dopadu jsou uvedeny hodnoty 1-5, kde 1 je představitelem nejnižšího ohrožení a naopak hodnota 5 je znakem nejvyšší hrozby.

**Tabulka 20**      **Hodnocení rizik a pravděpodobnost výskytu**

ID	Potenciální riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Celkové riziko
1	Nezájem klientů o krejčovské služby	2	5	40%
2	Vznik nové konkurence v odvětví	3	2	15%
3	Vznik škody	2	4	20%
4	Ztráta zaměstnance	3	4	25%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

První potenciální riziko může být nedostatečný zájem klientů o krejčovské služby produkované salonem. Je proto nutné věnovat značnou pozornost propagaci salonu a případně rozšířit svou nabídku služeb. Bez zákazníků nelze podnikání vykonávat.

V pořadí druhým rizikem je vstup nové konkurence do odvětví. Pravděpodobnost v tomto případě není příliš vysoká, jelikož se jedná o specifickou činnost, ale nastat může a je potřeba, aby byl salon připraven i na tuto situaci. Je proto zapotřebí mít o konkurenci přehled a stav v daném odvětví monitorovat.

Dalším potenciálním rizikem je vznik škody například ve formě krádeže či živelné pohromy. Tomu nelze dopředu předcházet, ale firma se na to může připravit alespoň formou pojištění, či zakoupení alarmu, který by případného zloděje mohl vystrašit a zabránit tak krádeži, která by měla značný dopad na provoz salonu.

Posledním, avšak neméně důležitým rizikem, na které je potřeba se připravit, je případná ztráta zaměstnance. Ta vzhledem k nízkému platovému ohodnocení, které v tomto oboru je běžné a dalším pracovním možnostem, které se v dané oblasti vyskytují, je druhým nejvyšším rizikem, jenž může nastat. Jelikož je v krejčovském salonu pouze jedna krejčová, byla by to pro majitelku salonu výrazná komplikace. Tomuto riziku může předejít zvýšením platu a vytvořením příjemného pracovního prostředí.

## 5 Výsledky a diskuse

Výstupem diplomové práce je vypracovaný podnikatelský plán se všemi podstatnými náležitostmi, který slouží podnikatelce pro založení krejčovského salonu, který by měl mít své sídlo ve městě Mladá Boleslav. Podnikatelský plán je nástrojem pro ekonomické zhodnocení a celkové posouzení praktické části práce. Obsahuje analýzy, jenž jsou vypracované s cílem pomoci podnikatelce se rozhodnout, zda daný podnikatelský záměr realizovat, či nikoli.

Na úvod je představen titulní list, který poskytuje informace jako například jméno osoby odpovědné za obchodní závod, název salonu dále datum jeho založení či navrženou kontaktní e-mailovou adresu sloužící pro spojení se s krejčovským salonem.

Pozornost je následně věnována shrnutí celého projektu a charakteristice podnikatelské příležitosti, pro kterou je podnikatelský plán sestaven. Nechybí ani organizační schéma, kde jsou představeny role členů, podílejících se na chodu krejčovského salonu.

Další část je zaměřena na detailnější popis provozovny, ve které jsou představeny její prostory, a i přestože je salon časově flexibilní a na základě předchozí domluvy je ochoten být k dispozici i o víkendech či svátcích, je stanovená provozní doba velmi důležitou informací pro klienty salonu. Pro podnikání je důležité stanovit si určité cíle, kterých bude chtít závod za určitý časový úsek dosáhnout. I v tomto podnikatelském plánu jsou stanoveny cíle, a to jak krátkodobé, tak i ty s dlouhodobějším charakterem. V krátkodobých cílech je například představení salonu a získání si pozornosti co nejvíce obyvatelů Mladé Boleslavi a přilehlého okolí. Budování si dobrého jména a konkurenceschopnost se řadí mezi dlouhodobé cíle krejčovského salonu. Byl zde také stanoven cíl, jehož vlastnosti lze charakterizovat SMART cílem. Cílem je zvýšení počtu zakázek, kterého bude dosaženo rozšířením portfolia služeb do 9 měsíců od zahájení provozu. Díky tomu vzroste počet krátkých zakázek. Rozšíření bude spočívat ve stříhové službě. Budou k dispozici připravené jednoduché stříhy na tři základní typy oděvů a zákazníci si je budou moci zakoupit přímo v salonu. Vybrat si mohou ze škály velikostí S – XL.

Jedním z důležitých kroků, které vedou k úspěšnému podnikání, je analýza okolního prostředí, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Pro tento výzkum byly zvolené následující metody. Pro analýzu mikroprostředí byl použit Porterův model pěti sil. Na



výzkum makroprostředí byla aplikována PEST analýza, jenž se detailněji zabývá popisem externích faktorů, kterými jsou politické, ekonomické, sociální a technologické. Politické faktory odkrývají, mimo jiné, informace o nástupu elektronické evidence tržeb pro OSVČ a je zde zmíněna i varianta použití offline režimu a podmínek, které jsou pro uplatnění této podoby EET, nutné splňovat. Další analýzy prostředí vyšly pro krejčovský salon poměrně pozitivně. V ekonomických faktorech proběhla analýza a komparace průměrných mezd. Provedená analýza ukázala, že průměrná mzda roste. V mezikrajském srovnání se Středočeský kraj řadí dokonce na druhé místo za Prahu v oblasti průměrné mzdy. Mladá Boleslav se svou výší průměrné hrubé měsíční mzdy dostává na částku 40 585 Kč, což je dokonce víc, než činí průměrná mzda v České republice. Této a vyšší částky dosahuje téměř polovina zaměstnaných obyvatel, konkrétně 41 %. Salon se může pyšnit i tím, že krejčová má více jak dvacetileté zkušenosti z praxe, čímž je zaručena precizně odvedená práce. Analýza mikroprostředí dopadla pro salon relativně pozitivně a ukázala, že salon je situován v poměrně frekventované oblasti, což je pro něj výhodou. Co se týče dodavatelské sféry, tak zde nemusí mít krejčovský salon obavy, jelikož existuje celá řada dodavatelů a v případě, že některý ze stávajících dodavatelů ukončí na trhu své působení, nebude to mít na salon příliš velký dopad a zaniklý dodavatel bude moci být zastoupen jiným. Jako téměř v každém odvětví, tak i zde existují konkurenční obchodní závody. V Mladé Boleslavi je několik krejčovství, které provozují podnikatelskou činnost. Provedená analýza však identifikovala dvě krejčovství, která by mohla nejvíce salon ohrozit. Jelikož je ale cesta k založení živnostenského podnikání relativně snadná, bez větších překážek, může v tomto oboru kdykoli nová konkurence vzniknout. Usnadněním je i fakt, že podnikatelská činnost pro vykonávání krejčovských služeb byla vyňata z řemeslné živnosti a spadá již do živnosti volné, kde pro její zahájení není potřeba předkládat výuční list a může tak s podnikáním v tomto oboru začít téměř každý. Na druhou stranu kvalita odvedené práce bude na jiné úrovni u vyučeného krejčí s několikaletou praxí v porovnání s tím, pro koho je krejčovina pouze koníčkem, což se projeví u zejména složitějších zakázek. Zájem o studium na středních školách v porovnání s předchozími roky značně poklesl. Například v dubnu loňského roku činil počet absolventů v oboru krejčí 24, což je o 5 absolventů méně než v roce předchozím. Navzdory tomu poptávka po kvalitních krejčovských službách roste a krejčová, jenž provozuje poctivou a precizní krejčovinu, nemá o klienty nouzi.

Slabinou krejčovského salonu je spatřována prozatím nevybudovaná pověst a nedostatečná informovanost klientů, což kompenzuje silná stránka v podobě lokality, ve které je sídlo provozovny. Umístění salonu je výhodné nejen z pohledu vysoké koncentrace obyvatel, ale také z pohledu mezd v daném městě, které patří k těm vyšším v České republice, což představuje příležitost pro krejčovství. Salon se může pyšnit šikovností své krejčové, která je vyučená a ve svém oboru má dlouholetou praxi, se kterou do podnikání přináší i některé své stálé zákaznice, pro které již několik let šije dle jejich přání.

Marketingový výzkum byl proveden prostřednictvím marketingového mixu. Je představen hlavní produkt, kterým jsou krejčovské služby, ale salon poskytuje i doplňkovou službu, kterou je žehlení oděvů. Ceny za služby jsou stanoveny na základě několika faktorů, a to analýzy cen konkurence, výše průměrné hrubé mzdy a kvalitou ušitých a vypracovaných oděvů. Nejlepší reklamou je pro každého krejčího spokojený zákazník. Tento způsob propagace však bude podpořen i webovými stránkami a aktivitou na sociálních sítích, které jsou v současnosti velmi vlivnou složkou.

Finanční plán byl sestaven z důvodu zjištění, zda bude podnikatelský záměr ziskový či nikoli, a to s predikcí tří let provozování podnikatelské činnosti a třemi různými pohledy na vývoj podnikání. Ty jsou vytvořeny z toho důvodu, že nelze dopředu s přesností stanovit výši tržeb za poskytnuté služby. Proto byla vypracována realistická varianta, optimistická a pesimistická. Ve všech třech variantách je první rok ovlivněn počátečními výdaji. Vypracována je i možnost uplatnění paušálních výdajů, jenž jsou pro danou podnikatelskou činnost ve výši 60 % z příjmu a která ukazuje, že v realistické a optimistické variantě by se ve druhém a třetím roce podnikatelce vyplatilo využít této možnosti, díky které by odváděla nižší daň a v pesimistické variantě by se tato možnost vyplatila až od třetího roku podnikání. Čistá současná hodnota prokázala, že podnikatelský záměr by bylo možné realizovat a v případě nastolení všech třech variant je reálné počítat se ziskem, nicméně nejpozitivněji vyšla varianta optimistická.

Závěrem podnikatelského plánu byla vyhodnocena rizika celého projektu, kde riziko, které by na salon mělo nejsilnější dopad, je nezájem klientů o krejčovské služby, ale zároveň byla u tohoto rizika vyhodnocena nejnižší pravděpodobnost výskytu. Lze tomu však předcházet připravenou propagací a případně rozšířením svého portfolia služeb.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro založení krejčovského salonu. Stanoveným cílem bylo ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru a posouzení, zda se vyplatí projekt realizovat, či nikoli.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Nejprve byla vypracována teoretická část, jenž pojednává o základních pojmech z oblasti podnikání a podnikatelského plánu, díky čemuž napomáhá k lepšímu pochopení jejich významu a vyjasňuje obsah a strukturu podnikatelského plánu. Praktická část se zabývá aplikováním zjištěných poznatků z teoretické části do sestavení již konkrétního podnikatelského plánu. Nejprve je v praktické části představen a charakterizován podnikatelský záměr, dále popsán směr, kterým se bude projekt ubírat a nastíněn postup, na základě kterého bude podnikatelský plán vytvořen.

Jedním ze základních kroků je stanovení si cílů, kterých bude chtít salon v rámci určitého časového úseku dosáhnout. Zásadním bodem praktické části jsou vypracované analýzy, a to jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, díky kterým byly identifikovány slabiny a silné stránky obchodního závodu a dále hrozby a příležitosti. Z provedených analýz vzešlo prostředí pro realizaci podnikatelského záměru jako poměrně pozitivním pro plánovaný projekt.

Odvětví, do kterého chce krejčovský salon vstoupit, je specifickým a v povědomí veřejnosti je usídleno přesvědčení, že nechat si na míru ušít oděv je pouze pro vybrané a jedná se tak o nákladnou záležitost. Proto je velice důležité věnovat se promyšlením marketingové strategie, která pomůže získat pozornost a důvěru u zákazníka a podnítit tak jeho zájem a nadšení pro poskytované služby.

Pro správné načasování všech nezbytných aktivit, které vedou k zahájení provozu krejčovského salonu byl vypracován realizační plán v podobě úsečkového diagramu, do kterého byly rozplánovány všechny důležité aktivity tak, aby na sebe správně navazovaly a v případě souběžnosti některých činností si vzájemně nebránily. Plán je rozvržen do čtyř měsíců před plánovaným zahájením provozu salonu, což bylo shledáno jako dostatečný časový úsek pro splnění veškerých náležitostí.

Stěžejní částí je v závěru práce finanční plán, jehož výstupem je ekonomické zhodnocení podnikatelského plánu sestaveného s predikcí tří let a ve třech různých variantách závislejících na počtu zakázek. Na základě provedených výpočtů a sestavených

výkazů byl podnikatelský záměr za takto stanovených podmínek shledán realizovatelným ve všech třech variantách, avšak nejpozitivněji vyšla varianta optimistická.

Na závěr byla provedena analýza a vyhodnocení rizik, které mohou nastat a nastínění opatření, které vzniku potenciálních rizik pomohou předcházet.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

HORZINKOVÁ, Eva. *Živnostenský zákon v praxi*. Olomouc: ANAG, 2010. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-615-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan*. 13th edition. Berkeley, CA: Nolo, 2016. ISBN 9781413320794.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

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

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

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

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WALSH, Brian. *How to write a business plan and review farm performance*. Paterson, N.S.W: Continuing Education, Tocal College, Industry & Investment NSW, 2010. ISBN 9780731306282.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## Internetové zdroje

BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 10.03.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/koupe-a-pacht-zavodu-ppbi/2/>

Foyo Investments. *Prodej a financování společností - firem* | Foyo.cz [online]. [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.foyo.cz/clanek/6-pravni-peklo-1.-co-je-to-podnik-co-je-to-zavod-.html>

ManagementMania.com. *Firma* [online]. [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/firma>

Zakonyprolidi.cz. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 04.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

iPodnikatel.cz. *Pomůžeme vám rozjet vaše podnikání* | *Podnikání* [online]. [cit. 29.11.2019]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

Profipodnikatelskyplan.cz. *Podnikatelský záměr* [online]. [cit. 05.12.2019]. Dostupné z: [www.profipodnikatelskyplan.cz/podnikatelsky-zamer](http://www.profipodnikatelskyplan.cz/podnikatelsky-zamer)

ManagementMania.com. *Podnikatelský plán* [online]. [cit. 05.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelsky-plan>

iPodnikatel.cz. *Pomůžeme vám rozjet vaše podnikání* | *Typy podnikatelských záměrů* [online]. [cit. 05.12.2019]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>

BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. Podnikatelský plán a strategie* [online]. [cit. 12.11.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>

iPodnikatel.cz. *Pomůžeme vám rozjet vaše podnikání | Podnikatelský záměr - finanční plán podnikání* [online]. [cit.09.11.2019]. Dostupné

z: <https://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>

Platy.cz. *Průzkum platů | přehled platů, průměrná mzda Mladá Boleslav* [online]. [cit. 25.02.2020]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/partner/region/mlada-boleslav>

Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR. Nový Občanský zákoník - Rodinný závod* [online]. [cit. 21.11.2019]. Dostupné

z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4581153/>

Infoabsolvent.cz. *Nezaměstnanost absolventů podle oborů vzdělání* [online]. [cit. 15.02.2020]. Dostupné z: [https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-](https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-02/Nezamestnanost-absolventu-podle-oboru-vzdelani?Oblast=1&so=31&o=20197&kv=1¶mName=o)

[02/Nezamestnanost-absolventu-podle-oboru-vzdelani?Oblast=1&so=31&o=20197&kv=1¶mName=o](https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-02/Nezamestnanost-absolventu-podle-oboru-vzdelani?Oblast=1&so=31&o=20197&kv=1¶mName=o)

CZSO.cz. *Český statistický úřad | ČSÚ Mzdy a náklady práce* [online]. [cit. 05.03.2020].

Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

CZSO.cz *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 05.03.2020]. Dostupné

z: [https://www.czso.cz/documents/11240/17829520/Mlada\\_Boleslav.pdf/c3be07d8-de1d-4826-b572-57c0fd23eaab?version=1.12](https://www.czso.cz/documents/11240/17829520/Mlada_Boleslav.pdf/c3be07d8-de1d-4826-b572-57c0fd23eaab?version=1.12)

eprinting. *Kalkulace tisku+. Tisk online - Tisk letáků. Výroba letáků LEVNĚ, rychle, kvalitně* [online]. [cit.04.01.2020]. Dostupné z: <https://www.eprinting.cz/tisk/letaky/>



## 8 Přílohy

Příloha 1	Ceník služeb – šití oděvů na zakázku .....	106
Příloha 2	Ceník služeb – opravy a úpravy oděvů.....	106
Příloha 3	Seznam vybavení provozovny .....	108
Příloha 4	Seznam zásob.....	109
Příloha 5	Předpokládaný odhad počtu zakázek v 1. roce realistické varianty .....	110
Příloha 6	Předpokládaný odhad počtu zakázek ve 2. a 3. roce všech variant .....	110

**Příloha 1      Ceník služeb – šití oděvů na zakázku**

<b>TYPY ODĚVŮ</b>	<b>CENA v rozmezí od - do</b>
Tunika, tričko	500 Kč - 800 Kč
Halenka	700 Kč - 1000 Kč
Sukně s podšívkou	800 Kč - 1100 Kč
Sukně bez podšívky	900 Kč - 1500 Kč
Sukně skládaná	1500 Kč - 2200 Kč
Šaty bez podšívky	1200 Kč - 1800 Kč
Šaty s podšívkou	1500 Kč - 2500 Kč
Šaty společenské	od 5000 Kč
Kalhoty dámské	1200 Kč - 2000 Kč
Kalhoty pánské	1800 Kč - 2500 Kč
Kalhoty sportovní (kapsy, štepování)	2000 Kč - 2500 Kč
Legíny	300 Kč - 500 Kč
Vesta dámská	1500 Kč - 2000 Kč
Vesta pánská	2000 Kč - 2500 Kč
Kabát dámský	3500 Kč - 4500 Kč
Kabát pánský	3800 Kč - 5000 Kč
Sako dámské	2000 Kč - 3500 Kč
Sako pánské	4000 Kč - 6000 Kč
Dětské kalhoty	800 Kč – 1000 Kč
Dětské šaty	900 Kč – 1300 Kč
Dětské vesty	900 Kč – 1100 Kč

**Příloha 2      Ceník služeb – opravy a úpravy oděvů**

<b>KABÁT, SAKO, BUNDA druh opravy</b>	<b>CENA v rozmezí od - do</b>
Zkrácení délky	400 Kč - 600 Kč
Zkrácení rukávů	350 Kč - 500 Kč
Zúžení rukávů	150 Kč - 200 Kč
Zúžení přes boky (s podšívkou)	250 Kč - 700 Kč
Zúžení celkové	500 Kč - 1000 Kč
Výměna zipu (součástí zip)	280 Kč - 600 Kč
Výměna zipu kapsa	200 Kč - 250 Kč
Výměna celé podšívky (součástí podšívka)	1200 Kč - 1500 Kč
Výměna podšívky rukávů (součástí podšívka)	300 Kč - 350 Kč

<b>KALHOTY</b> druh opravy	<b>CENA</b> v rozmezí od - do
Zkrácení nohavic	120 Kč - 140 Kč
Zkrácení nohavic rifle	170 Kč - 250 Kč
Zkrácení nohavic se zipem	200 Kč - 450 Kč
Zúžení v pase (záševky)	130 Kč - 180 Kč
Zužování v pase rifle	200 Kč - 450 Kč
Zúžení/Rozšíření v pase	180 Kč - 400 Kč
Zúžení nohavic (včetně délky)	200 Kč - 450 Kč
Zúžení nohavic (včetně pasu)	300 Kč - 500 Kč
Rozšíření v pase s vložením klínu	250 Kč - 500 Kč
Výměna zipu	180 Kč - 250 Kč
Výměna zipu kapsa	180 Kč - 350 Kč
Záplaty/Díry	60 Kč - 250 Kč
<b>ŠATY</b> druh opravy	<b>CENA</b> v rozmezí od - do
Zkrácení délky	180 Kč - 250 Kč
Zúžení (v pase, přes boky)	100 Kč - 300 Kč
Zúžení rukávů	100 Kč - 350 Kč
Zkrácení rukávů	110 Kč - 300 Kč
Výměna zipu (součástí nový zip)	250 Kč - 300 Kč
<b>SUKNĚ</b> druh opravy	<b>CENA</b> v rozmezí od - do
Zkrácení délky	180 Kč - 400 Kč
Zúžení (v pase, přes boky)	280 Kč - 320 Kč
Zabrání bočních švů	180 Kč - 250 Kč
Výměna zipu	150 Kč - 250 Kč
Výměna podšívky	360 Kč - 500 Kč
<b>TRIČKO, MIKINA</b> druh opravy	<b>CENA</b> v rozmezí od - do
Zkrácení délky	200 Kč - 400 Kč
Zkrácení rukávů	150 Kč - 400 Kč
Zabrání bočních švů	200 Kč - 500 Kč
Výměna zipu (součástí nový zip)	200 Kč - 300 Kč
<b>HALENKA, KOŠILE</b> druh opravy	<b>CENA</b> v rozmezí od - do
Zkrácení délky	120 Kč - 150 Kč
Zkrácení rukávů	110 Kč - 300 Kč
Zúžení rukávů	100 Kč - 350 Kč
Zúžení celkové	180 Kč - 300 Kč

<b>VESTA</b> druh opravy	<b>CENA</b> v rozmezí od - do
Zkrácení v bocích či ramenech	250 Kč - 450 Kč
Rozšíření s vložením klínů	300 Kč - 500 Kč
Výměna podšívky (součástí podšívka)	300 Kč - 500 Kč

### Příloha 3 Seznam vybavení provozovny

<b>Vybavení provozovny</b>	<b>Cena</b>
Šicí stroj Garudan GF-1115-147 LM (komplet)	23 232 Kč
Šicí stroj Garudan GOV-1004-24 (komplet) - overlock	18 634 Kč
Žehlicí stůl Ghidini Eolo M (1300x800 mm) 1x230V	28 422 Kč
Žehlička	8 990 Kč
Lampička	845
Krejčovský stříhací stůl	4 800 Kč
Krejčovský metr oboustranný 150 cm 2ks	30
Metr dřevěný plochý 1ks	370 Kč
Krejčovské nůžky 2ks	1098
Jehelníčky 2ks	300 Kč
Ramínka 5 balení	850
Krejčovská panna	1 590 Kč
Židle 2ks	2800
Skříně na míru	15 000 Kč
Štendr	1250
Zrcadlo	1 290 Kč
Věšák	750
Gauč	6 099 Kč
Vybavení dětského koutku	3200
Paraván	3 190 Kč
Konferenční stůl	1699
Recepční pult	12 299 Kč
Kuchyň a její vybavení	14900
Bezdrátový telefon Panasonic KX-TG6812FXB Black	1 399 Kč
WiFi	900
<b>Celkem</b>	<b>125 515 Kč</b>

**Příloha 4      Seznam zásob**

<b>Zásoby</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena</b>
Kancelářské potřeby	x	2 800 Kč
Špendlíky	6 balení	194 Kč
Krejčovská křída sada bílá a barevná	1 balení	17 Kč
Krejčovské mejdlíčko	5 ks	50 Kč
Zdrhovadla, zipy	40 ks	120 Kč
Stehovka	5 ks	125 Kč
Nitě černé návin	30 ks	1 500 Kč
Nitě bílé návin	30 ks	1 500 Kč
Nitě různých barev	15 ks	750 Kč
Suchý zip černý	25 m	500 Kč
Suchý zip bílý	25 m	556 Kč
Strojové jehly Jeans	5 balení	75 Kč
Strojové jehly Standard 70	5 balení	75 Kč
Strojové jehly Standard 100	5 balení	75 Kč
Knoflíky	150 ks	30 Kč
Spínací špendlíky	4 svazky	53 Kč
Papír kopírovací na stříhy	15 balení	2 100 Kč
Čistící prostředky	x	2 240 Kč
Vlizele nelepící	5 m	145 Kč
Kapsovina	3 m	417 Kč
Podšívka bílá	3 m	147 Kč
Podšívka černá	3 m	147 Kč
Chránítka návin	1 balení	112 Kč
Guma	5 m	75 Kč
<b>Celkem</b>		<b>13 803 Kč</b>

**Příloha 5 Předpokládaný odhad počtu zakázek v 1. roce realistické varianty**

MĚSÍC	POČET ZAKÁZEK	POČET ÚPRAV/OPRAV	POČET ŽEHLENÍ ODĚVŮ
1	15	17	5
2	15	17	8
3	17	20	8
4	17	20	8
5	19	25	8
6	20	27	10
7	16	22	10
8	17	22	10
9	18	20	15
10	20	25	12
11	21	27	15
12	21	29	15
<b>Celkem</b>	<b>216</b>	<b>271</b>	<b>124</b>

**Příloha 6 Předpokládaný odhad počtu zakázek ve 2. a 3. roce všech variant**

Služba	2. rok podnikání			3. rok podnikání		
	Realistická	Optimistická	Pesimistická	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Šití oděvu na zakázku	238	274	202	262	301	223
Opravy/úpravy oděvu	298	343	253	328	377	279
Žehlení	136	156	116	150	172	127
<b>CELKEM</b>	<b>672</b>	<b>773</b>	<b>571</b>	<b>740</b>	<b>850</b>	<b>629</b>