

# VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

**Katedra marketingové komunikace**

**Marketingová komunikace**

**Kreativní marketing**



## **Podnikatelský plán na založení udržitelné módní značky ESHA**

Autor: Eliška Svobodová

Vedoucí práce: Mgr. et Me. Nikola Pařízková

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat své vedoucí bakalářské práce a hlavně rodině, která mě během tvorby bezmezně podporovala. Velké díky také patří knihovnám a nakladatelským domům, které studentům uprostřed celosvětové pandemie umožnily využívat zdigitalizovaných podob knih.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro udržitelnou módní značku ESHA, která funguje na principu upcyclingu. Práce je složena ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k tvorbě podnikatelského plánu. Je zde kladen důraz především na založení podniku, na funkce, druhy a obsah podnikatelského plánu a také na analýzy nutné pro jeho náležité sestavení. Zároveň jsou zde pro lepší pochopení konceptu značky zařazeny kapitoly zabývající se současným módním průmyslem a problematikou fast fashion. Na základě teoretických poznatků je v praktické části práce podnikatelský plán vypracován a přizpůsoben pro potřeby zakládané značky ESHA. Výsledky provedených analýz včetně výstupů z průzkumu trhu na téma slow fashion povedou ke zjištění, zda má značka potenciál a je-li podnikatelský plán realizovatelný a aplikovatelný v praxi.

**Klíčová slova:** podnikatelský plán, založení módní značky, slow fashion, udržitelnost, analýzy, průzkum trhu

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on creating a business plan for a sustainable fashion brand ESHA, which is using the upcycling concept. The work consists of two main parts - theoretical and practical. The theoretical part defines the basic concepts related to the creation of a business plan. Emphasis is placed on the establishment of the company, on the functions, types and content of the business plan, as well as on the analysis necessary for its proper development. For a better understanding of the brand concept, the thesis includes chapters focused on the current fashion industry and the fast fashion pitfalls. Based on theoretical knowledge, the practical part of the thesis consists of a business plan that has been developed and adapted to the needs of the establishing the ESHA brand. The results of the analysis, including the outcomes of the market research on the topic of slow fashion, will lead to the conclusion whether the ESHA brand has a potential and whether the developed business plan is feasible and applicable in practice.

**Keywords:** business plan, establishing a fashion brand, slow fashion, sustainability, analysis, market research

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Podnikání .....</b>	<b>9</b>
2.1 Podnik .....	10
2.2 Podnikatel.....	11
<b>3 Právní formy podnikání .....</b>	<b>11</b>
3.1 Společnost s ručením omezeným .....	12
3.2 Založení společnosti s ručením omezeným.....	14
<b>4 Podnikatelský plán.....</b>	<b>15</b>
4.1 Funkce podnikatelského plánu .....	15
4.2 Druhy podnikatelských plánů .....	16
4.3 Zásady a požadavky na sestavení podnikatelského plánu.....	17
4.4 Struktura podnikatelského plánu.....	18
<b>5 Současný oděvní/módní průmysl.....</b>	<b>32</b>
5.1 Problematika fast fashion průmyslu .....	32
5.2 Slow fashion.....	34
<b>6 Podnikatelský plán udržitelné módní značky ESHA.....</b>	<b>35</b>
6.1 Titulní strana .....	35
6.2 Popis podniku.....	36
6.3 Mise, vize a keywords podniku.....	39
6.4 Cíle podniku .....	40
6.5 Analýza vnějšího prostředí.....	41
6.6 Analýza vnitřního prostředí.....	45
6.7 SWOT analýza .....	47
6.8 Identifikace zájmových skupin a jejich vliv na podnik.....	49
6.9 Průzkum trhu na téma Slow fashion .....	51
6.10 Výrobní plán.....	55
6.11 Marketingový plán .....	56
6.12 Finanční plán .....	59
6.13 Rizika .....	65
<b>7 Závěr .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>72</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>73</b>

# 1 Úvod

Slow fashion – pojem, který se pomalu ale jistě ve světě stává trendem. Dnešní uspěchaná konzumní společnost si začíná negativní dopady produkce levného a ve velkém množství rychle vyráběného oblečení uvědomovat. Zvyšuje se proto poptávka po udržitelnější, pomalejší módě a konzumenti si postupně osvojují principy zodpovědného nákupního chování. Stále více lidí touží po originálním kousku, který se pyšní kvalitou, rozmanitostí, a hlavně šetrnou výrobou ohleduplnou k našemu životnímu prostředí. Světoznámé oděvní řetězce se snaží toto zákaznické volání po změně vyslyšet a odpovídají na něj produkcí udržitelnějších modelů.

Značka ESHA, kterou mám v plánu spolu s mojí starší sestrou v blízké budoucnosti založit, chce na tento trend zareagovat a nabídnout českému trhu kousek udržitelné originality za přijatelnou cenu. Chce se vydat cestou tzv. upcyclingu. Tato bakalářská práce je proto zaměřena na tvorbu podnikatelského záměru, jehož vypracování by mělo majitelkám napomoci k úspěšnému založení podniku a jeho následnému vedení.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části vymezím klíčové pojmy vztahující se k podnikání a založení firmy, popíšu zde druhy a funkce podnikatelského plánu, seznámím čtenáře s tím, jak by měl takový plán vypadat a v neposlední řadě se budu věnovat jednotlivým bodům a náležitostem nutným pro jeho řádné sestavení. V této části práce zároveň nastíním celkovou problematiku týkající se fast fashion a upřesním hlavní důvody, proč se současný textilní průmysl ubírá udržitelnějším a ekologičtějším směrem. V praktické části získané poznatky aplikuji na vybranou značku ESHA a sestavím pro ni přizpůsobený podnikatelský plán. Téma módní udržitelnosti je v Česku zatím stále v plenkách a tomuto faktu musí být přizpůsobena i marketingová komunikace. Proto se zde navrhu i možné formy propagace. V praktické části vypracuji i menší primární kvalitativní výzkum, který značce umožní zhodnotit povědomí a zájem o slow fashion u českých žen. Výsledky z dotazníku poslouží majitelkám jako důležitý vhled do myslí jejich potenciálních zákazníků.

Cílem této bakalářské práce je tvorba podnikatelského plánu pro ještě neexistující módní značku. Jakožto spoluzakladatelka této značky zanalyzuji v práci její vnější i vnitřní prostředí, určím vizi, misi, cíle značky a vypracuji dílčí analýzy potřebné pro náležité sestavení podnikatelského plánu. Výsledky provedených analýz včetně výstupů z průzkumu trhu na téma slow fashion povedou ke zjištění, zda má značka potenciál a je-li

podnikatelský plán realizovatelný a aplikovatelný v praxi. Druhým, neméně důležitým výsledkem bude shrnutí problematiky fast fashion průmyslu. Díky informacím z této části práce by mělo být v závěru jasné, proč se značka ESHA vydává udržitelným směrem a hlavně směrem upcyclingu. Bakalářská práce bude mimo jiné sloužit jako významný zdroj pro mé první podnikání v životě.

V práci budu často používat teoretické koncepty pro podnikání, založení podniku a analýz k tomu určených. Dále budu pracovat s knižní literaturou a internetovými zdroji, které se zabývají podnikáním, tvorbou podnikatelského plánu, slow fashion a fast fashion. Tyto podklady mi budou sloužit pro správné nastavení podnikatelského plánu a pro založení udržitelné módní značky ESHA.

Bakalářská práce bude mít největší přínos primárně pro zakladatelky budoucí značky. Poslouží jako odrazový můstek pro jejich podnikání v módním průmyslu.



## Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce se zabývám obecným seznámením čtenáře se základními pojmy vztahujícími se k tvorbě podnikatelského záměru. V následujících kapitolách proto vymezuji, co to vůbec podnikání je, jak se dá v dnešní době podnik/společnost založit, zaměřuji se na samotné funkce a druhy podnikatelských plánů a v neposlední řadě předestírám důležité body, které by měl podnikatelský záměr obsahovat.

Teoretická část také osahuje kapitoly, které se dotýkají témat jako je slow fashion, fast fashion a upcycling. Zařadila jsem je pro lepší pochopení samotného konceptu značky ESHA.

## 2 Podnikání

Samotný pojem podnikání lze vysvětlit různými způsoby. Jinak na něj nahlíží obory jako je sociologie, ekonomie, psychologie nebo také právo. Za nejznámější se ale obecně považuje definice obchodního zákoníku (§ 2) zrušeného dne 1. 1. 2014, který pojem popisoval následovně: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“<sup>1</sup> Podobně pojem definuje i zákon o živnostenském podnikání (§ 2): „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“<sup>2</sup>

Abychom mohli definice lépe pochopit, je potřeba vysvětlit následující pojmy, které jsou dle Srpové a Řehoře popsány takto:

- **Soustavnost** – podnikání je opakovaně a pravidelně vykonávaná činnost (tzn. nemůže se vykonávat pouze příležitostně).
- **Samostatnost** – jestliže je podnikatelem fyzická osoba, o všem rozhoduje a jedná osobně (např. kde a jakým způsobem bude činnost vykonávat), právnické osoby jsou zastoupeny příslušným statutárním orgánem.

---

<sup>1</sup> Obchodní zákoník, § 2 zákona č. 513/1991 Sb.

<sup>2</sup> Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), § 2 zákona č. 455/1991 Sb.

- **Vlastní jméno** – právní úkony zvolené podnikatelské činnosti vykonávají fyzické osoby pod vlastním jménem, právnické osoby pod svým názvem (firmou).
- **Vlastní odpovědnost** – za výsledky své činnosti nese plnou zodpovědnost podnikatel (ať už se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu).
- **Dosažení zisku** – cílem podnikatelské činnosti je vytváření zisku (nezáleží však na tom, zda je cíle/zisku dosaženo).<sup>3</sup>

## 2.1 Podnik

Samotný podnik formuloval zaniklý obchodní zákoník (platný do 1. 1. 2014) tímto způsobem: „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“<sup>4</sup>

Pojem podnik byl ale 31. 12. 2013 oficiálně nahrazen „obchodním závodem“, který nový občanský zákoník definuje následovně: „*Obchodní závod je 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.*“<sup>5</sup> V této definici stojí za povšimnutí změna slovního spojení „soubor majetku“ za „soubor jmění“. Jmění totiž zahrnuje nejen zisk, ale i majetkové ztráty. Součástí obchodního závodu jsou tedy i dluhy podnikatele.

Dle Hyršlové rozdělujeme hlavní složky podniku takto:

- **Hmotné (materiální) složky:** patří sem např. automobily, zboží, nakoupený materiál, strojní zařízení, budovy atd.
- **Nehmotné složky:** do této kategorie spadá obchodní jméno, licence, patenty, práva a závazky, software aj.
- **Osobní složky:** znalosti a zkušenosti podnikatele, úroveň managementu, kvalifikační úroveň zaměstnanců apod.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Garda, 2010. s. 20. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>4</sup> Obchodní zákoník, § 5 zákona č. 513/1991 Sb.

<sup>5</sup> Nový občanský zákoník, § 502 zákona č. 89/2012 Sb.

<sup>6</sup> HYRŠLOVÁ, J.: *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 6. ISBN 978-80-86730-36-3

## 2.2 Podnikatel

Podnikatele definoval Holman jako fyzickou nebo právnickou osobu, která „hledá mezery na trhu – dosud neobjevené ziskové příležitosti, které využívá, a tím dosahuje ekonomického zisku.“<sup>7</sup>

Nový občanský zákoník (§ 420) přichází s podobnou, avšak podrobnější formulací. Říká, že za podnikatele je považován ten, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“<sup>8</sup> Další paragraf NOZ (§ 421) nám nařizuje, že podnikatel musí být zároveň osoba zapsaná v obchodním rejstříku a musí mít k podnikání živnostenskou nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.<sup>9</sup>

Budoucí podnikatel by se měl vyznačovat jistými vlastnostmi, které jsou na cestě za úspěšně založeným a prosperujícím podnikem klíčové. Jana Krejčí je ve své knize popisuje následovně:

- „tvůrčivost a novátorství,
- cílevědomost,
- schopnost uspět,
- rozhodnutí a vytrvalost,
- sebedůvěra,
- snaha a elán.“<sup>10</sup>

## 3 Právní formy podnikání

Předtím než se zakladatel podniku rozhodně zahájit svou podnikatelskou činnost, musí si zvolit pro něj nejvhodnější právní formu podnikání. Jedná se o důležité rozhodnutí, při kterém musí zohlednit různé faktory, jako jsou např. cíle, požadavky, záměry nebo vize podniku. Měl by si také položit zásadní otázky, které mu mohou při výběru právní formy pomoci. Chce podnikat sám nebo bude mít nějaké společníky? Jaké jsou požadavky na založení a udržování jednotlivých právních forem? Jak velké podnikatelské riziko u zvolené právní formy ponese? Jaké jsou daňové výhody a nevýhody?

---

<sup>7</sup> HOLMAN, R.: *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2011. s. 674. ISBN 978-80-7400-06-5.

<sup>8</sup> Nový občanský zákoník, § 420 zákona č. 89/2012 Sb.

<sup>9</sup> Tamtéž, § 421 zákona č. 89/2012 Sb.

<sup>10</sup> KREJČÍ, J.: *Podnikáme bez strachu a krachu*. Praha: Profess, 1991. s. 38. ISBN 80-85235-03-X.

Z těchto otázek vyplývá, že by si měl podnikatel před tímto výběrem zhodnotit veškeré klady a zápory u každé právní formy a vybrat si tak tu nejrelevantnější. Je ale nutno podotknout, že jeho volba nemusí být nutně definitivní. Později můžete vybranou formu převést na jinou, pro něj vhodnější.<sup>11</sup>

Pokud se zakladatel rozhodne podnikat jakožto fyzická osoba (dále FO), má na výběr z následujících dvou právních forem:

- podnikání na základě živnostenského listu,
- podnikání na základě koncese.

Podnikání na základě živnosti patří v Česku k nejrozšířenějším formám podnikání.

Jestliže bude zakladatel chtít vystupovat jakožto právnická osoba, musí počítat s tím, že bude při založení firmy zapotřebí složit základní kapitál a samotné zahájení činnosti bude administrativně pracnější. Vybrat si může z těchto právních forem:

- veřejná obchodní společnost (zkratka v. o. s.),
- komanditní společnost (zkratka k. s.),
- společnost s ručením omezeným (zkratka s. r. o.),
- akciová společnost (zkratka a. s.),
- družstvo.<sup>12</sup>

### 3.1 Společnost s ručením omezeným

#### Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (dále s. r. o.) je podle českého právního řádu právnickou osobou. Jedná se o nejběžnější formu obchodní korporace. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích) (§ 132) definuje s. r. o. následovně: „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 67. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>12</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 67–68. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>13</sup> Zákon o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích), § 132 zákona č. 90/2012 Sb.

Tuto obchodní korporaci může založit jak fyzická, tak právnická osoba, přičemž k založení společnosti postačí jediná osoba. Pokud společnost zakládá více osob, jedná se o společníky a těch může být maximálně padesát. Společnost s ručením omezeným musí mít při svém založení a po celou dobu působení základní kapitál, jehož výše je určena společenskou smlouvou. Základní kapitál v dnešní době činí minimálně 1 Kč, nicméně z logických důvodů je doporučeno začínat s kapitálem pohybujícím se okolo 200 000 Kč. Vklady společníků musí splňovat normu, která je stanovena na 20 000 Kč. Vklad nemusí být vždy peněžního rázu, lze vložit i tzv. nepeněžitý vklad (např. automobil, zásoby, nemovitost, aj.). V obou případech ale společníci odpovídají za své závazky do výše svých vkladů (a podle výše vkladu si také následně rozdělují zisk). Společnost ručí veškerým svým majetkem.<sup>14</sup>

#### **Výhody společnosti s ručením omezeným:**

- omezené ručení (společníci ručí jen do výše nesplaceného základního kapitálu),
- optimalizace daní (PO platí daň z příjmů ve výši 19 % a srážkovou daň ze zisku 15 %, přičemž ta se dělí mezi jednotlivé společníky),
- pro přijetí rozhodnutí se nemusí vyžadovat souhlas všech společníků,
- prestiž (důvěryhodné a solidní působení na dodavatele, obchodní partnery a především zákazníky),
- možnost prodeje (největší rozdíl oproti OSVČ),
- nepeněžitá vklady,
- zákaz konkurence (platí pro jednatele společnosti a pro členy dozorčí rady, pokud je ve společnosti zřízena).

#### **Nevýhody společnosti s ručením omezeným:**

- nutnost vložit počáteční kapitál,
- administrativní náročnost,
- datová schránka (komunikační povinnost s veřejnou správou),
- názorové neshody společníků.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Garda, 2010. s. 74–78. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>15</sup> Office House, 2018 [online]. Jakou formu podnikání si vybrat? Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ. [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <[www.officehouse.cz](http://www.officehouse.cz)>.

### 3.2 Založení společnosti s ručením omezeným

Ještě před založením společnosti je nutné provést určité nezbytné kroky k jejímu vzniku. Spadají sem úkony vedoucí k obdržení živnostenského nebo jiného oprávnění k podnikatelské činnosti, k zápisu společnosti do obchodního rejstříku, ale i úkony, které společnosti zajišťují např. sídlo a některé další.<sup>16</sup>

Oproti minulosti (konkrétně 90. léta) je dnes založení s. r. o. poměrně jednoduchou záležitostí. Zakladatel firmy nebo společníci mají možnost přímého založení společnosti u notáře, který rovnou s. r. o. zapisuje i do již zmiňovaného obchodního rejstříku (což je pro podnikatele z časového hlediska velikým usnadněním – dříve se na tento úkon čekalo i několik týdnů).<sup>17</sup>

#### **Nutné kroky pro založení společnosti s ručením omezeným:**

- „uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu,
- složení základního jmění společnosti, nebo jeho části,
- získání živnostenských oprávnění (živnostenských listů atp.),
- zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- registrace společnosti u finančního úřadu.“<sup>18</sup>

Samotná společenská smlouva musí dle zákona o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (§ 145) obsahovat tyto informace:

- jméno a sídlo společnosti,
- předmět podnikání,
- záznam o společnících včetně jejich jména a bydliště nebo sídla,
- označení podílů (název, práva a povinnosti s podíly spojené),
- výši vkladů nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- výši základního kapitálu,
- počet jednatelů a informaci o tom, jakým způsobem jednají za společnost,
- vkladovou povinnost zakladatelů (obsahuje informaci o lhůtě jejího splnění),

---

<sup>16</sup> BARTOŠÍKOVÁ, M.: *Společnost s ručením omezeným*. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 112. ISBN 80-7179-734-0.

<sup>17</sup> Finance.cz, 2018 [online]. Chci podnikat. Živnost, nebo s. r. o.?. [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <[www.finance.cz](http://www.finance.cz)>.

<sup>18</sup> Businesscenter.cz [online]. Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <[www.businesscenter.podnikatel.cz](http://www.businesscenter.podnikatel.cz)>.

- údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelem,
- určení správce vkladů,
- popis a ocenění nepeněžitých vkladů (vč. částky, kterou se započítává na emisní kurz a určení znalce, který nepeněžitý vklad ocenil).<sup>19</sup>

## 4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který mu pomáhá posoudit reálnost a uskutečnitelnost podnikatelského nápadu. Jeho sestavení je nutné a zásadní pro realizovatelnost podnikatelského projektu. Plán obsahuje a popisuje důležité vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností.<sup>20</sup>

### 4.1 Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží k interním i externím účelům. Tvorba plánu je pro samotného podnikatele klíčová, protože si při jeho sestavování určí nutné kroky v dílčích podstatných oblastech (např. jak bude oslovovat své zákazníky, čím bude odlišný od konkurenčních podniků, kolik zaměstnanců bude potřebovat, jak bude postupovat v případě rostoucí poptávky, aj.). Podle Srpové si podnikatel také odpoví na následující otázky: Kde se v současnosti nachází? Kam se chce do budoucna dostat? Jakým způsobem toho dosáhne? Mimo jiné si ale také určí nezbytnou výši finančních prostředků, potřebu cizích (externích) zdrojů a možnosti jejich zhodnocení.<sup>21</sup>

Jak již bylo zmíněno výše, plán neslouží jen k vnitřním účelům, ale i k vnějším. To v tomto případě znamená, že podnikatel s tímto vypracovaným písemným dokumentem oslovuje finanční sektor. Tak činí za účelem zaujetí případného investora, kterého podnikatelský nápad nadchne, či za účelem půjčky od banky (aby i nadále mohl rozvíjet svou podnikatelskou myšlenku).<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Zákon o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích), § 146 zákona č. 90/2012 Sb.

<sup>20</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 59. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>21</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 14. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>22</sup> CZECHINVEST.: *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. s. 35. ISBN 80-260-2064-2.

## 4.2 Druhy podnikatelských plánů

Podnikatelské plány jsou tvořeny za různými účely, proto si musí podnikatel zvolit pro něj nejvhodnější typ, se kterým bude oslovovat vybraného investora či banku.

Portál pro začínající podnikatele iPodnikatel.cz určil čtyři typy podnikatelských záměrů. Následující sekce je čerpána ze zmíněné webové stránky.

### 1. Elevator Pitch (prezentace ve výtahu)

Jedná se o velmi stručnou, jasnou a srozumitelnou formu podnikatelského záměru, jejíž prezentace se pohybuje v řádu pár minut. Měla by být zapamatovatelná jak pro podnikatele, tak pro investora. Tato forma obsahuje ty nejdůležitější body, které je nutno při prezentaci podnikatelského záměru zodpovědět.

### 2. Executive Summary (shrnutí)

V tomto případě se jedná o tzv. výkonný plán, který je opět kratší verzí celého podnikatelského záměru. Jde o písemný dokument v rozsahu maximálně dvou stran, který se předkládá bankám či investorům. Je rozdělen do několika odstavců, které se primárně zabývají typem investice, financemi (očekávaným obrát, zisky/ztráty, náklady, částkou, kterou potřebujeme) podnikatelským produktem, trhem (na kterém chce podnikatel působit), konkurencí atd. Zároveň zde podnikatel dokládá, jak je se svým projektem daleko a kolik do něj již investoval času a peněz.

### 3. Zkrácený podnikatelský záměr

Zkráceného podnikatelského záměru podnikatel využívá tehdy, kdy se obává, že by mohla být vyzrazena podstata jeho obchodního tajemství. Píší ho především ti, kteří na trh přicházejí s ojedinělým produktem či službou. Obsahuje veškeré potřebné informace jako předešlé typy podnikatelských plánů, avšak rozebírá je už podrobněji. Tento plán plnohodnotně odkrývá své silné stránky až ve chvíli, kdy má podnikatel dostatečnou důvěru ve svého potenciálního partnera (investora).

### 4. Plný podnikatelský záměr

Jde o velmi podrobný popis stejných témat, jako v případě Executive Summary (produkt či služba, finance, trh, konkurence apod.). Jestliže se jedná o podnik, který má prakticky nulovou minulost, rozsah dokumentu bude maximálně na 5-10 stran. V opačném případě (podnik s minulostí) bude podnikatelský plán delší. Dokument by měl mimo popis



podnikatelské činnosti obsahovat filozofii a intenci projektu včetně představení zakladatele a jeho týmu. Z tohoto typu podnikatelského záměru by mělo být investorovi nebo bance naprosto jasné, do čeho (a koho) vkládá své finanční prostředky.<sup>23</sup>

### 4.3 Zásady a požadavky na sestavení podnikatelského plánu

Vzhledem k faktu, že se na jednoho investora či banku snaží udělat dojem více firem najednou, měl by být podnikatelský plán sestaven působivě a především tak, aby splňoval některé obecně platné principy. Veber ve své knize určil pět zásad, které by měl plán dodržet:

- **Srozumitelnost** – dokument by měl být psát jednoduše, a pokud to není na úkor základních faktů, tak i stručně. Neměl by obsahovat příliš mnoho přídavných jmen a myšlenek v jedné větě.
- **Logiku** – myšlenky by na sebe měly patřičně navazovat a musí být podloženy fakty. Pro lepší představu lze některé úmysly vyjádřit v grafech či tabulkách.
- **Inovativnost** – plán by měl potenciálnímu investorovi/bance dokázat, že trhu přinášíme ojedinělý produkt nebo službu, jež bude uspokojovat zákaznické potřeby lépe než konkurence.
- **Pravdivost a reálnost** – uváděné údaje a reálnost předpovídaného vývoje nesmí být v rozporu s pravdou.
- **Respektování rizika** – v dnešní chaotické a uspěchané době je pro podnikatele velice obtížné určit budoucí vývoj své podnikatelské činnosti. I přesto by měl podnikatel dobře zvážit a identifikovat možná rizika a zároveň navrhnout jejich eventuální řešení. Takto sestavený plán bude působit věrohodně.<sup>24</sup>

Německý ekonom Udo Wupperfeld mezi výše uvedené doporučené zásady ještě začlenil následující body, kterým dle jeho mínění banky a investoři přikládají velkou váhu:

- existence dostatečně velkého trhu,
- jasné zdůvodnění, proč by se měl zrovna tento produkt/služba na trhu prosadit,
- konkurenční výhoda (jedinečnost a přednosti oproti jiným produktům/službám),

---

<sup>23</sup> iPodnikatel.cz, 2020 [online]. Typy podnikatelského záměru [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <[www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)>.

<sup>24</sup> VEBER, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. s. 98-99. ISBN 978-80-247-2409-6

- promyšlenost a perspektivnost marketingových strategií,
- zvládnutý management.<sup>25</sup>

#### 4.4 Struktura podnikatelského plánu

Správnou strukturu podnikatelského plánu nelze přesně definovat, jelikož jich existuje celá řada (viz níže). Záleží tak na samotném podnikateli, která struktura nejvíce naplňuje jeho představy a je tak nejvhodnější pro jeho podnikatelskou činnost. Vzhledem k tomu, že není obsah plánu striktně stanoven, setkáváme se často s tím, že mají samotní investoři a banky vlastní požadavky na jeho rozsah a strukturu.<sup>26</sup>

Pro představu zde nyní uvedu tři různé struktury podle různých autorů:

- Podle Fotra by měla struktura obsahovat tyto body (kapitoly) v následujícím pořadí: realizační resumé, charakteristiku firmy a jejích cílů, organizaci řízení a manažerský tým, přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie, shrnutí a závěry, přílohy.<sup>27</sup>
- Správně sestavená struktura podle Hisricha a Peterse vypadá ve správném pořadí takto: titulní strana, exekutivní souhrn, analýza odvětví, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán, příloha.<sup>28</sup>
- Dle Srpové by mělo vhodné pořadí za sebou jdoucích bodů vypadat následovně: titulní list, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurence, marketingová a obchodní strategie, realizační projektový plán, finanční plán, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu, přílohy.<sup>29</sup>

V praktické části této bakalářské práce výše uvedené struktury zkombinuji tak, aby byly co nejprínosnější pro značku ESHA a budu je zároveň doplňovat o některé dílčí analýzy, které považuji za důležité pro své první podnikání v životě.

<sup>25</sup> Wupperfeld, U.: *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. s. 12. ISBN 80-7261-075-9

<sup>26</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 14. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>27</sup> FOTR, J.: *Podnikatelský plán a investiční rozhodnutí*. Praha: Grada, 1995. s. 169. ISBN 80-85623-20-X

<sup>28</sup> HISRICH, D. R., PETERS, P. M.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 112-118. ISBN 80-85865-07-6

<sup>29</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 14-15. ISBN 978-80-247-4103-1

## Titulní strana

Na titulní stranu podnikatelského plánu se uvádějí hlavní informace o podniku. Patří sem obchodní název firmy, logo (pokud ho má firma již vytvořené), název podnikatelského plánu, jméno autora, zakladatele/zakladatelů a klíčových osob (pro jakékoliv dotazy je vhodné uvést i čísla mobilních telefonů), datum založení aj.<sup>30</sup>

Hisrich s Petersem považují titulní stranu za stručný výklad podnikatelského záměru. Zařazují sem proto i informace týkající se sídla společnosti, částky potřebného financování a jeho struktury, z bezpečnostních důvodů doporučují uvádět prohlášení o důvěrnosti zprávy a doporučují neopomenout ani odstavec zabývající se popisem společnosti a povahou podnikání.<sup>31</sup>

Zmíněné bezpečnostní prohlášení vypadá následovně: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*<sup>32</sup>

## Popis podniku

V této části doporučuje Hisrich s Petersem detailně popsat nový podnik tak, aby měl investor nebo banka jasnou představu o jeho velikosti a podnikatelském záběru. Mimo to je dále vhodné uvést výrobky nebo služby, umístění podniku, počet zaměstnanců, kancelářské vybavení, historii podniku (pokud nějakou má) a celkovou průpravu a specializaci podnikatele/podnikatelů.<sup>33</sup>

Podle Srpové by zde mělo být popsáno v čem podnikatel spatřuje svou podnikatelskou příležitost, s jakým výrobkem/službou na trh přichází, kdo je jeho potenciální zákazník a jak bude jeho podnikatelská myšlenka přeměněna do podoby tržeb a zisku. V této části podnikatel nastiňuje zákaznický problém a přichází s jeho řešením.<sup>34</sup> Z popisu podniku by mělo být zřejmé, v čem spočívá jeho konkurenční výhoda a proč má pro zákazníka lepší nabídku, pozoruhodnější koncepci a kvalitnější servis. K tomu se zároveň váže popis potenciálního zákazníka, trhu, na kterém se chce pohybovat a vymezení konkurence. Mimo

<sup>30</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 15. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>31</sup> HISRIC, D. R., PETERS, P. M.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 112. ISBN 80-85865-07-6

<sup>32</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 15. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>33</sup> HISRIC, D. R., PETERS, P. M.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 114. ISBN 80-85865-07-6

<sup>34</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 16. ISBN 978-80-247-4103-1

zmíněné body by se zde měl objevit i odstavec věnovaný stádiu, ve kterém se momentálně podnik (podnikatelský záměr) nachází a popis jednotlivých projektových kroků vedoucích k dosažení stanovených cílů.<sup>35</sup>

### **Popis výrobků/služeb**

Správný a podrobný popis výrobků či služeb je podstatnou součástí každého podnikatelského plánu. Je to právě výrobek (nebo služba), který podniku zajišťuje nejznačnější část obratu. Podnikatel sem proto uvádí informace, o jaký výrobek/službu jde, k čemu má sloužit a jaké má vlastnosti. Pokud se jedná o naprostou inovaci v oboru, je na místě sdělit, v čem inovativnost spočívá.<sup>36</sup>

Mimo výrobek (službu) zde podnikatel popisuje i služby doplňující nabídku výrobku (jedná se např. o poradenské služby, zaškolení pro správné používání, servisní podpora zákazníků atd.). Dále uvádí, zda si tyto služby bude zajišťovat sám nebo ve spolupráci s obchodním partnerem. V neposlední řadě uvede, kolik zákazník za výrobek/službu ve výsledku zaplatí.

Jak již bylo v práci zmíněno výše, výrobek nebo služba musí být konkurenceschopná a musí mít pro zákazníka dostatečný užitek a přidanou hodnotu. Proto se do tohoto popisu uvádí i prospěch, který potenciální zákazník z výrobku/služby získá a důvod, proč by měl daný produkt či službu nakoupit právě zde a ne u konkurenční firmy.<sup>37</sup>

### **Poslání a vize podniku**

Poslání a vize podniku jsou důležitými a rozhodujícími prvky ke správnému stanovení cílů společnosti a její celkové strategii. Zjednodušeně lze říct, že poslání je smyslem firmy, zatímco vize představuje souhrn určitých ideálů a snů, kterých chce firma dosáhnout.

#### ***Poslání***

Poslání (mise) firmy vyjadřuje přání, jak by chtěla být společnost vnímána veřejností. Neslouží však pouze pro veřejnost, ale primárně pro samotné podnikatele, manažery

---

<sup>35</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 61. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>36</sup> Wupperfeld, U.: *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. s. 19. ISBN 80-7261-075-9

<sup>37</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 17. ISBN 978-80-247-4103-1

a zaměstnance. Dává jim jasný přehled o účelu podnikání a přispívá k vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou.<sup>38</sup>

Světověznámý americký teoretik, filozof managementu, ekonom literatury a autor několika proslulých knih Peter Drucker ve své knize vytyčil podstatné otázky, které by si měl podnikatel při tvorbě poslání zodpovědět:

- *Co je naším podnikáním?*
- *Kdo je zákazník?*
- *Co má pro zákazníka hodnotu?*
- *Co bude naším podnikáním?*
- *Co by mělo být naším podnikáním?*<sup>39</sup>

Samotné poslání by mělo být podle Havlíčka jasně a srozumitelně formulováno. Snadná a dobrá zapamatovatelnost sdělení je samozřejmostí. Při jeho psaní by neměl podnikatel vynechat společenské, regionální nebo duchovní přínosy.<sup>40</sup>

### **Vize**

Vize je na rozdíl od poslání učena hlavně pro interní potřeby firmy. Podnikatel ve vizi uvádí, čím chce firma být a kam z dlouhodobého hlediska míří.<sup>41</sup> Jedná se o krátké sdělení, které zjednodušeně řečeno vyjadřuje souhrn většiny strategických cílů firmy. Vize by měla být taktéž snadno zapamatovatelná a lehce pochopitelná.<sup>42</sup>

### **Cíle podniku**

Každý podnikatel si musí vytyčit konkrétní strategické a specifické cíle, které budou zároveň sloužit jako ukazatel toho, kam se společnost ubírá. Stanovené cíle musí splňovat podmínku reálnosti a dosažitelnosti.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 130. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>39</sup> DRUCKER, P.: *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Truman Talley Books/E. P. Dutton, 1986. 7. kapitola. ISBN 0-525-24463-8.

<sup>40</sup> HAVLÍČEK, K.: *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. s. 27. ISBN 978-80-7408-056-2.

<sup>41</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 163. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>42</sup> HAVLÍČEK, K.: *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. s. 27. ISBN 978-80-7408-056-2.

<sup>43</sup> HISRIC, D. R., PETERS, P. M.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 133. ISBN 80-85865-07-6

Cíle firmy jsou nedílnou součástí její obchodní strategie a stanovují se na určitá období (přesněji řečeno na konkrétní časový horizont). Rozlišujeme tak od sebe dlouhodobé cíle (pohybují v rozmezí 3-5 let), střednědobé cíle a krátkodobé cíle (většinou na jeden rok).<sup>44</sup>

Druhů cílů podniku může být celá řada, avšak všechny musí být v souladu s metodou SMART. Cíle tak musí být:

- **S – specifické** = musí být definovány přesně a srozumitelně tak, aby jim rozuměl každý ve firmě.
- **M – měřitelné** = dosažení cíle musí být ve výsledku možno změřit.
- **A – akceptovatelné** = cíl musí být přijatelný pro všechny, kterých se týká (odpovědné osoby/osob).
- **R – realistické** = musí být dosažitelný.
- **T – časově ohraničené** = musí mít stanovený termín splnění cíle.<sup>45</sup>

Cíle podniku musejí být dále nastaveny tak, aby byl podnik výdělečný a aby jeho hodnota trvale rostla.

### **Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí podniku slouží k zhodnocení důležitých faktorů, které firmu nějakým způsobem ovlivňují. Tyto faktory mají dopad na současný a budoucí stav podniku a mohou být pozitivního i negativního rázu. Prozkoumání vnějšího prostředí umožňuje podnikateli určit příležitosti a hrozby své podnikatelské činnosti.<sup>46</sup>

Za vnější prostředí se považuje vše, co se nachází mimo společnost, avšak společnost zhodnocuje jen ty faktory, které na ní mají přímý vliv.

Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředím se obecně rozumí okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami obtížně ovlivňuje (někdy je nelze ovlivnit vůbec). Patří sem vlivy politické, demografické, geografické,

---

<sup>44</sup> HYRŠLOVÁ, J.: *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 11-12. ISBN 978-80-86730-36-3

<sup>45</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 130-131. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>46</sup> GRASSEROVÁ, M.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. s. 45. ISBN 978-80-251-2621-9.

sociokulturní, technologické, ekologické a další.<sup>47</sup> Mluvíme-li se o makroprostředí, doporučuje se do podnikatelského plánu zařadit např. metoda PEST – jedna z analýz, která slouží k posouzení následujících faktorů:

- **P – politicko-právní** = patří sem politické vlivy, které mohou mít dopad na firmu (např. politická situace, mocenský systém, politické strany aj.).
- **E – ekonomické** = spadají sem činitele odrážející ekonomickou situaci země a hospodářskou politiku státu (např. vývoj HDP, tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, výše příjmů a výdajů ze státního rozpočtu, daňové podmínky aj.).
- **S – sociální a kulturní** = patří sem společnost, její struktura, společenské a kulturní zvyky a sociální skladba obyvatelstva.
- **T – technické a technologické** = zde se posuzují dopady již existujících, nových a vyspělých technologií dané země a celkové tempo technologických změn.<sup>48</sup>

Někdy je možné setkat se s prodlouženou zkratkou PESTLE, která je doplněna o tyto faktory:

- **L – legislativní** = spadají sem vlivy národní (někdy i evropské a mezinárodní) legislativy.
- **E – ekologické** = hodnotí se zde problematika znečištění životního prostředí (kladou se otázky, jak problematiku vyřešit nebo přispět k menším dopadům).<sup>49</sup>

Mikroprostředí naopak zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma může značně ovlivnit. Lze sem zařadit partnery (dodavatele, odběratele, pojišťovny, finanční instituce atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. Mezi hlavní konkurenční faktory (okolnosti) však nespadá pouze konkurence, ale i jednání dodavatelů a odběratelů, substituční zboží a potenciální nové konkurenční podniky.<sup>50</sup>

Často užívaným nástrojem pro zkoumání tohoto konkurenčního prostředí je Porterova analýza pěti sil, která ohrožující skupiny vymezuje následovně:

- konkurenti a rivalita mezi nimi,

---

<sup>47</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. s. 98-99. ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>48</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 131. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>49</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. s. 100. ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 102-103

- substituční výrobky a hrozba jejich vzniku,
- noví konkurenti a ohrožení z jejich strany,
- dodavatelé a jejich vyjednávací síla,
- odběratelé a jejich vyjednávací síla.

Firma, která chce být úspěšná, musí umět tyto hybné síly rozpoznat, smířit se s nimi, reagovat na ně a v nejlepším případě jejich působení dokázat změnit ve svůj prospěch.<sup>51</sup>

### **Analýza vnitřního prostředí**

Cílem vnitřní analýzy je zhodnocení silných a slabých stránek firmy, nalezení jejích výhod oproti konkurenčním podnikatelským subjektům a primárně zjištění, zda je podnik možné rozjet a jestli na jeho realizaci existují dostupné potřebné zdroje. Popisují se zde specifické přednosti firmy, odhadovaný rozsah jejích zdrojů a schopnost tyto zdroje využívat.<sup>52</sup> Díky interní analýze by měl být podnikatel schopen porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat a poskytovat k nim vázající se služby.<sup>53</sup>

Vnitřní prostředí firmy se analyzuje za použití podpůrných nástrojů, kterých je celá řada. Patří sem např. McKinseyova analýza 7S, BCG matice, marketingový mix 4P (nebo jeho podrobnější varianta 8P) či analýza funkcionálních oblastí firmy.<sup>54</sup>

Pomocí metody 7S analyzujeme oblasti týkající se strategie, systémů, struktury firmy, spolupracovníků, stylů manažerské práce, schopností firemních pracovníků a sdílených hodnot.

Analýza funkcionálních oblastí firmy staví na funkčních oblastech, do kterých spadají služby, finance, marketing a obchod, řízení lidských zdrojů, výroba, výzkum a vývoj aj.<sup>55</sup>

### **SWOT analýza**

Swot analýza slouží jako nástroj pro zhodnocení vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Zkratka představuje počáteční písmena anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats. V překladu si tak firma určí své silné stránky, slabé stránky,

<sup>51</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 131-132. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>52</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 167. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>53</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. s. 111. ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>54</sup> KORÁB, V., ŘEŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.: *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. s. 51-52. ISBN 978-80-251-1605-0

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 51.



příležitosti a hrozby.<sup>56</sup> Swot analýzu je doporučeno znázorňovat v tabulce, která je rozdělena na 4 části následovně:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

- **S (silné stránky)** = zde se zaznamenávají veškeré výhody pro zákazníky a firmu samotnou.
- **W (slabé stránky)** = sem firma uvádí věci, na kterých by měla zapracovat (a také věci, které konkurenční podniky dělají lépe).
- **O (příležitosti)** = zde se uvádí veškeré skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku po produktu/službě nebo mohou lépe uspokojit zákaznické potřeby a přinést tak firmě úspěch.
- **T (hrozby)** = uvádí se sem vše, co může snížit poptávku nebo negativně ovlivnit spokojenost zákazníků (trendy, události, aj.).<sup>57</sup>

### Identifikace zájmových skupin a jejich vlivů na podnik

Zájmové skupiny podniku se nazývají stakeholders. Označují se tak všichni jednotlivci, skupiny nebo subjekty, které ovlivňují chod firmy, její působení a fungování.<sup>58</sup>

Samotné stakeholdery definuje Ježková a kolektiv takto: „*Stakeholders jsou vlivní jedinci, ale hlavně zájmové skupiny, které „přes“ výkon a rozvoj poslání podniku prosazují své zájmy, které mohou být pro podnik prospěšné, ale také „svazující“ až zničující.*“<sup>59</sup>

<sup>56</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L., A KOL.: *Marketing management*. Praha: Grada, 2010. s. 80. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>57</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. s. 129. ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>58</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 29. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>59</sup> JEŽKOVÁ, R. A KOL.: *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting, o.p.s., 2015. s. 146. ISBN 978-80-87482-30-8.

Stakeholders se dělí na různé skupiny, nejčastěji se však setkáme s následujícími dvěma:

- **interní stakeholders** = patří sem vlastníci firmy, management, zaměstnanci apod.,
- **externí stakeholders** = sem řadíme např. zákazníky, dodavatele, konkurenty, obchodní partnery, veřejný sektor či média.

Je důležité uvědomit si, že má firma vůči těmto zájmovým skupinám odpovědnost. Měla by se tedy snažit mnohdy protichůdné názory zmíněných skupin vyvážit tak, aby z daného vztahu těžily obě strany (tzv. situace „win-win“).<sup>60</sup>

### Výrobní plán

V této části podnikatelského plánu se popisují výrobní postupy, ale také konkurenční výhody firmy a úspěchy firmy, kterým výroba přispívá. Uvádí se zde především procesy výroby, potřebné stroje/zařízení, výrobní kapacity, materiálové/surovinové zabezpečení a prostorové umístění výroby.<sup>61</sup>

Podle Vebera by si měl podnikatel při tvorbě výrobního plánu položit následující otázky:

- Jak velká je potřebná plocha pro výrobu? / Jakým způsobem má vypadat zázemí pro poskytované služby?
- Jakých strojů/vybavení bude potřeba a v jakém množství?
- Jakým způsobem se budou kontrolovat odpady a kvalita výrobků/služeb?
- Existují nějaké legislativní požadavky, které musí podnik splňovat?<sup>62</sup>

Mimo výše uvedené informace se v této části rovněž uvádí a objasňují vztahy s dodavateli. Podnikatel zde vyjmenovává všechny díly/součástky, které jsou pro jeho výsledný produkt/službu klíčové a popisuje ty, které mají vysoké nákupní riziko. Tyto

---

<sup>60</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 29. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 65.

<sup>62</sup> KORÁB, V., ŘEZŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.: *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. s. 13. ISBN 978-80-251-1605-0

informace posléze slouží investorovi nebo bance k zhodnocení nákupní pozice firmy a k provedení odhadu rizik.<sup>63</sup>

## Marketingový plán

„Kdybych měl v kapse poslední dolar, utratil bych ho za reklamu.“ Tento slavný výrok jednoho z nejvlivnějších podnikatelů historie, Henryho Forda, v sobě nese důležité poselství – marketing a k němu vázající se propagace je jednou z nejdůležitějších oblastí celé podnikatelské činnosti.

Pro správně nastavený marketingový plán je nejdříve nutno vysvětlit, co to vůbec marketing je. Definicí existuje celá řada, protože každý autor vnímá tento pojem odlišně. Kotler, světově uznávaný autor marketingových knih, chápe pojem následovně: „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ Marketing by měl tedy z pohledu zákazníka uspokojovat jeho potřeby, z manažerského pohledu by měl umět produkty/služby prodávat a ze sociální stránky věci by měl podle Kotlera zvyšovat životní standard.<sup>64</sup>

Samotný marketingový plán se řadí k neodmyslitelným pilířům a dokumentům, potřebným pro úspěšné řízení celé firmy. Musí být v souladu s celkovou strategií podniku a vychází z již provedených analýz a výzkumů trhu.<sup>65</sup> Je jedním z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu, protože poskytuje firmě (nebo značce a výrobku) směr a konkrétně specifikuje její zaměření.<sup>66</sup>

Marketingový plán by měl zahrnovat výběr cílových trhů, stanovení cílů na vybraných trzích (jejich množství a časový údaj, kdy jich bude dosaženo), cestu vedoucí k naplnění těchto cílů, využití marketingových nástrojů k dosažení nastavených cílů a přípravu podmínek uvnitř podniku k plnění jednotlivých úkolů (vztahujících se ke zvoleným cílům).<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> VEBER, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. s. 104. ISBN 978-80-247-2409-6

<sup>64</sup> KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 38-40. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>65</sup> HAVLÍČEK, K.: *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. s. 41-42. ISBN 978-80-7408-056-2.

<sup>66</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L., A KOL.: *Marketing management*. Praha: Grada, 2010. s. 87. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>67</sup> BREJCHOVÁ, H., SVOBODOVÁ, H.: *Ekonomika III.: učební text pro distanční formu vzdělávání*. Orlová: Obchodní akademie Orlová, 2007. s. 106-107. ISBN 978-80-87113-52-3.

Tvorba marketingového plánu zároveň poskytuje odpovědi na tyto otázky:

- Jakým způsobem je možno získat zákazníky?
- Za jakou cenu?
- Jakým typem reklamy?<sup>68</sup>

### **Marketingový mix**

V momentě, kdy si firma stanoví celkovou marketingovou strategii, může začít plánovat podrobnosti týkající se marketingového mixu. Ten Kotler definuje následovně: „Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“<sup>69</sup>

Klasický marketingový mix je tvořen čtyřmi nástroji (tzv. 4P), avšak setkáme se i s rozšířenými variantami jako je 6P, 7P nebo i 8P. Základní 4P mix je tvořen těmito prvky:

- **product** – produkt (výrobek/služba),
- **price** – cena,
- **place** – místo prodeje/distribuce,
- **promotion** – marketingová komunikace (propagace a reklama).<sup>70</sup>

V souvislosti s marketingovým mixem 4P se často setkáváme i s marketingovým mixem 4C. Ten je spíše zákaznickově orientovaný, zatímco 4P mix se soustředí více na firmu. Pro komplexnost marketingového plánu se doporučují zmíněné mixy kombinovat. Jednotlivá „C“ v zákaznickém marketingovém mixu pak představují počáteční písmena těchto anglických slov:

- **customer** – zákazník,
- **cost** – náklady pro zákazníka,
- **convenience** – vhodnost, pohodlí, dostupnost,
- **communication** – komunikace.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> KORÁB, V., ŘEZŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.: *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. s. 13. ISBN 978-80-251-1605-0

<sup>69</sup> KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 70. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>70</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 198. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>71</sup> KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K.: *Podnikový marketing: jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004. s. 92-93. ISBN 80-86754-31-6

### ***Produkt***

Produkt je tzv. jádrem marketingu. V marketingovém mixu mu bývá věnována největší pozornost, protože tvoří podstatu nabídky podnikatele a uspokojuje zákaznické potřeby.<sup>72</sup> Zahrnuje veškeré výrobky nebo služby (ale i osoby, místa, organizace a myšlenky), které firma nabízí svému zvolenému cílovému trhu. Do produktové politiky nespadá jen nabízený sortiment a k němu vázající se služby, ale i jeho kvalita, design, vlastnosti, obal, záruky a popis značky jako takové.<sup>73</sup> Zároveň se zde uvádějí i patenty nebo jiné plány na ochranu produktu, pokud firma disponuje jeho unikátním technickým řešením.<sup>74</sup>

### ***Cena***

Cena je výše finančních prostředků nebo hodnot, které musí zákazníci za výhody vlastnictví či užívání produktu/služby směnit. Do cenové politiky spadají veškeré ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty a úvěrové podmínky.<sup>75</sup> Na výšce a stabilitě nastavených cen závisí celá existence a prosperita firmy. Je důležité uvědomit si, že cena výrazně ovlivňuje nákupní chování zákazníků a zároveň určuje konkurenční pozici podniku. Nastavená cena by měla být v souladu s firemními cíli a cíli cenové politiky. Při tvorbě ceny je nutno zároveň přihlížet k faktorům, jako jsou náklady, poptávka, konkurence či právní a regulační opatření. Na základě nastavené cenové politiky si pak firma stanoví, na co se chce orientovat (např. na přežití, na maximalizaci zisku nebo na co největší podíl na trhu aj.).<sup>76</sup>

### ***Distribuce***

Do distribuce se zahrnují veškeré činnosti firmy, díky kterým se produkt (nebo služba) stává dostupným pro zákazníky. Distribuční politika by měla obsahovat informace o distribučních kanálech, dostupnosti, sortimentu, umístění, zásobách a o dopravě.<sup>77</sup> Při tvorbě distribuční politiky (nebo jinak řečeno organizaci prodeje) se zodpovídají otázky týkající se zajištění prodejních aktivit a využití tzv. prodejních mezičlánků (spolupráce s osobami, institucemi, firmami, s velkoobchodními organizacemi atd.). Podnikatelský

---

<sup>72</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 23. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>73</sup> KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 70. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>74</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 24. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>75</sup> KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 70-71. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>76</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 24-25. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>77</sup> KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 70-71. ISBN 978-80-247-1545-2

plán by měl v této části obsahovat celkovou strukturu obchodního útvaru s uvedeným počtem a kvalifikací pracovníků.<sup>78</sup>

### ***Marketingová komunikace***

Firma může mít sebelepší produkt, ale bez patřičné prezentace a propagace daleko nedorazí. Marketingová komunikace v tomto případě představuje veškeré aktivity a činnosti, kterými firma cílovému zákazníkovi sděluje přednosti produktu (služby) a snaží se ho přesvědčit k jeho koupi. Do komunikační politiky tak spadá nejen reklama, ale i různé druhy podpory prodeje, osobní prodej a publicita.<sup>79</sup> Komunikace se v marketingovém mixu považuje za nejviditelnější a velice důležitou složku, kterou by neměl opomenout žádný podnikatel. Správně nastavená komunikační politika by měla stimulovat poptávku po produktu/službě a poskytovat informace o existenci nabízeného produktu (nebo služby), jeho vlastnostech kvalitě a způsobu, jakým se používá. Po emocionální stránce by však měla především v cílovém zákazníkovi vytvořit pozitivní postoj a preferenci k danému produktu/službě.<sup>80</sup>

### **Finanční plán**

Finanční plán navazuje na marketingový a výrobní plán a přeměňuje předchozí vypracované části podnikatelského plánu do číselné podoby. Pro investory/banky je tato část velmi důležitá, protože určuje potřebné objemy investic a prokazuje reálnost a celkovou proveditelnost podnikatelského záměru.<sup>81</sup> Tento plán se sestavuje z dlouhodobého a krátkodobého hlediska. Dlouhodobé (2-5 let) finanční plány řeší naplnění dlouhodobých cílů podniku, zatímco krátkodobé (sestavované většinou na jeden rok a méně) se soustředí na běžný chod podniku a zabývají se především příjmy a výdaji. Je důležité, aby spolu oba typy plánů souvisely a byly vzájemně propojeny.<sup>82</sup>

Tvorba finančního plánu poskytuje odpovědi na tyto otázky:

- Kolik finančních prostředků bude potřeba pro úspěšné zahájení podnikatelské činnosti?

---

<sup>78</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 25-26. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>79</sup> KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 70-71. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>80</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 26-27. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>81</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. s. 65. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>82</sup> HYRŠLOVÁ, J.: *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 229. ISBN 978-80-86730-36-3.

- Jaký bude plán peněžních toků (tzv. cash flow)?
- Jaký bude stav majetku a jeho krytí na začátku a konci prvního roku podnikání?
- Jaká bude výše osobních příjmů z podnikatelské činnosti?
- Jakým způsobem bude podnikání financováno a odkud budou čerpány finanční zdroje?<sup>83</sup>

Podle Hyršlové by měly finanční plán tvořit tyto tři hlavní výstupy:

- **Plánová rozvaha** – uvádí se sem jednotlivé majetkové složky a způsob, jakým budou financovány (dělí se na aktiva a pasiva).
- **Plánovaný výkaz zisků a ztrát** – zde se řeší otázky tvorby a struktury hospodaření podniku (popisuje se zde vývoj nákladů a výnosů za určité období).
- **Plánovaný přehled o finančních tocích** – zde se podnikatel zaměřuje na problematiku peněžních příjmů a výdajů.<sup>84</sup>

Srpková do hlavních výstupů ještě zahrnuje tzv. break even point (bod zvratu), který nastane ve chvíli, kdy se tržby a celkové náklady rovnají – jinak řečeno tržby pokryjí všechny vynaložené náklady.<sup>85</sup>

## Rizika

Ke každé podnikatelské činnosti se vážou jistá rizika (tzv. negativní odchylky od stanovených cílů), která by měla firma vzít v potaz. Rizika existují v každém odvětvovém i konkurenčním prostředí firmy, a proto je jich třeba umět rozpoznat a připravit si k nim příslušnou strategii, která povede k jejich zvládnutí.<sup>86</sup> Podnikatelský plán by tak měl obsahovat rizikové analýzy, které se budou snažit těmto negativním důsledkům možného vývoje rizikových faktorů předcházet. Tyto analýzy obsahují identifikaci rizikových faktorů, jejich kvantifikaci, následné plánování krizových scénářů a jejich průběžný

<sup>83</sup> KORÁB, V., ŘEZŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.: *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. s. 13. ISBN 978-80-251-1605-0

<sup>84</sup> HYRŠLOVÁ, J.: *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 228. ISBN 978-80-86730-36-3.

<sup>85</sup> SRPKOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. s. 65. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>86</sup> HISRIC, D. R., PETERS, P. M.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 117. ISBN 80-85865-07-6

monitoring a řízení.<sup>87</sup> Podnikatelský plán, který obsahuje alternativní strategie řešící případná rizika investorovi dokazuje, že si je podnikatel uvědomuje, pracuje s nimi a je tak připraven jim v případě nutnosti vzdorovat.<sup>88</sup>

## **Přílohy**

Přílohy podnikatelského plánu zahrnují veškeré podklady a informativní materiály, které není potřeba začleňovat přímo do vlastního textu (avšak samotný text by měl na jednotlivé přílohy odkazovat).<sup>89</sup> Přílohou mohou být různé ceníky dodavatelů a konkurentů, uzavřené smlouvy (nájemní, subdodavatelské aj.), výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie/výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, výkazy zisků a ztrát, získané certifikáty nebo i reference významných osobností. Dá se říct, že do této části podnikatelského plánu spadá vše, co má nějakou informativní hodnotu nejen pro podnik, ale i pro investory či banky.<sup>90</sup>

## **5 Současný oděvní/módní průmysl**

V této kapitole se velmi okrajově dotýkám tématu současného módního a oděvního průmyslu, jehož problematiku považuji za závažnou a alarmující. V následujících třech podkapitolách proto stručně popíšu, jaké jsou hlavní negativní dopady masové módy a s ní spjatého fast fashion průmyslu, jaký je rozdíl mezi fast fashion a slow fashion a uvedu důvody, proč se současný oděvní a módní průmysl začíná čím dál více soustředit na udržitelnější a ekologičtější formu výroby oblečení. V závěru čtenáře seznámím s novodobým termínem upcycling, který je úzce spjat nejen s módou, ale i s uměním, interiérovým designem, architekturou a v neposlední řadě i s životním stylem 21. století.

### **5.1 Problematika fast fashion průmyslu**

V souvislosti se soudobou společností se často setkáváme s pojmy jako je uspěchanost, plýtvání a konzumní styl života. Módní a oděvní průmysl na tyto lidské vlastnosti reaguje extrémně rychlou a masovou výrobou oblečení, které na úkor času bývá

---

<sup>87</sup> KORÁB, V., ŘEZŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.: *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. s. 89-92. ISBN 978-80-251-1605-0

<sup>88</sup> HISRIC, D. R., PETERS, P. M.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 117. ISBN 80-85865-07-6

<sup>89</sup> Tamtéž, s. 118.

<sup>90</sup> SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 33. ISBN 978-80-247-4103-1.



kolikrát nekvalitního charakteru a navíc lidé (a to nejen dospělí, ale i děti), kteří ho zpracovávají, často pracují v extrémně nevyhovujících a životně nebezpečných podmínkách. Tento nepříznivý jev moderní doby nazýváme fast fashion (v překladu rychlá móda), která je nejčastěji definována takto: „*Fast fashion je nadměrná produkce textilu v krátkém časovém horizontu za velmi nízké ceny a za neetických výrobních podmínek. Světové módní řetězce nabízejí několik nových kolekcí měsíčně a kvalita takového oblečení je přímo úměrná jeho ceně.*“<sup>91</sup> Obchody prodávající rychlou módu v zákaznicích vytváří závislost a potřebu neustálého obměňování svého šatníku. Jen pár týdnů či dnů staré kousky tak pro ně ztrácejí svou hodnotu (nejsou dostatečně „in“ a „trendy“) a končí kolikrát na dnech skříní nebo hůř – na obřích textilních skládkách.

Výše uvedený negativní dopad rychlé módy je bohužel tím nejméně závažným. Fast fashion a s ním související biliónový módní průmysl je totiž druhým největším znečišťovatelem na planetě. Na výrobu jednoho trička je zapotřebí až 3 000 litrů vody a do ovzduší je vypuštěno okolo 35 kg CO<sub>2</sub>. Výroba takového oblečení má na svědomí znečištění a nedostatek vody, chemizaci půdy a odlesňování krajiny, zmíněnou obří produkci CO<sub>2</sub> a mimo jiné i chudobu, protože jsou pracovníci ve většině případů nedostatečně platově ohodnoceni a žijí tak pod hranicí minimální mzdy.<sup>92</sup> Dalším negativním dopadem je i obrovská nadprodukce. Celosvětově ve skladech a obřích trajektech zůstává ležet ladem přes 10 % zboží, které se neprodalo, což je přibližně 10 miliard kusů oděvů.<sup>93</sup>

Světově známé obchodní řetězce jako je H&M, Zara, Primark a spousta dalších si tyto dopady začínají naštěstí čím dál více uvědomovat (z velké části proto, že jsou často za způsoby tvorby svých kolekcí zažalovány a jejich výrobní procesy pak podléhají rozsáhlé kontrole) a snaží se vyjít vstříc světovému a zákaznickému volání po změně. Do svých kolekcí proto nově zařazují eticky vyráběné kousky, které splňují normu udržitelnosti a ekologičnosti. Tato kategorie oblečení v jejich nabídkách zatím není

---

<sup>91</sup>Zajímejse.cz, 2020 [online]. Slovník pojmů: fast fashion. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <[www.zajimejse.cz](http://www.zajimejse.cz)>.

<sup>92</sup> Elle.cz, 2019 [online]. Co je to ta fast fashion a proč o ní teď všichni mluví? [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.elle.cz](http://www.elle.cz)>.

<sup>93</sup> Slowfemme.com, 2019 [online]. Fast vs. Slow Fashion aneb nový trend (nejen) Instagramu. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.slowfemme.com](http://www.slowfemme.com)>.

dostatečně rozsáhlá, ale její postupné zařazování je určitě vhodným krokem pro zvýšení ohleduplnosti, šetrnosti a úcty k naší planetě a všemu živému na ní.<sup>94</sup>

## 5.2 Slow fashion

Slow fashion (v překladu pomalá móda) je doslova pravým opakem výše popsané rychlé módy. Jedná se o komplexní změnu myšlení ve smyslu celého procesu výroby oblečení. Je reakcí na enormní nadvýrobu oblečení a snaží se společnost přivést na cestu zodpovědného nákupního chování.<sup>95</sup>

Pomalá móda klade důraz na kvalitu, tradici, řemeslnou dovednost a způsob zpracování. Chce znát a vyprávět příběhy, které za výrobou oblečení stojí. Zákazníky vybízí k minimalismu a respektu k přírodě i lidským právům.<sup>96</sup>

Je nutno si uvědomit, že zakoupený módní kousek, který vznikl touto pomalou cestou, bude jistě dražší než kousek ze zmíněné fast fashion kolekce. Zákazník si připlácí za kvalitu, dlouhou výdrž oděvu a jeho plnou recyklovatelnost, výjimečný design a také za jasný přehled o tom, kde a za jakých podmínek oblečení vzniklo. Takovým nákupem udělá nejen něco pro sebe, ale i pro životní prostředí na naší planetě.

### Upcycling

Jak už z názvu může vyplývat, pojem upcycling (česky upcyklace) vychází z všemi dobře známého termínu recyklace. Ta se soustředí na přetváření starých materiálů, ze kterých formuje materiály nové. Upcyklace klade důraz na ještě vyšší cíl. Původní materiály totiž zachovává, avšak vyrábí z nich nové produkty s mnohem vyšší přidanou a užitnou hodnotou.<sup>97</sup> V oblasti módy se jedná především o zpracování odřezků a odstřížků látek, vadných kousků z výroby nebo starého nepoužívaného oblečení, které se následně přetváří a přešívá na úplně jiné nové modely.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Morgan, A.: *The True Cost* [filmový dokument]. Francie, 2015.

<sup>95</sup> Slowfemme.com, 2019 [online]. Fast vs. Slow Fashion aneb nový trend (nejen) Instagramu. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.slowfemme.com](http://www.slowfemme.com)>.

<sup>96</sup> Elle.cz, 2019 [online]. Co je to ta fast fashion a proč o ní teď všichni mluví? [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.elle.cz](http://www.elle.cz)>.

<sup>97</sup> UpCycling.cz, 2019 [online]. Co je to upcyklace? [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.upcycling.cz](http://www.upcycling.cz)>.

<sup>98</sup> Obnovitelně.cz, 2018 [online]. Fast fashion škodí planetě i lidem, podpořte raději české návrháře nebo jděte do sekáče. [cit. 2021-01-30]. Dostupné z <[www.obnovitelne.cz](http://www.obnovitelne.cz)>.

## Praktická část

V praktické části bakalářské práce je sestaven podnikatelský plán na založení udržitelné módní značky ESHA. Vychází z podkladů vypracovaných v teoretické části a slouží především jako důležitý dokument pro zakládající podnikatelky. Jedná se o první verzi podnikatelského plánu, který bude v budoucnosti pro konkrétní potřeby a požadavky (ze strany investorů nebo oslovených bank) rozšířen a doplněn. Struktura plánu je tvořena kombinací různých metod a taktik, které jsou rovněž popsány v teoretických východiscích práce.

Tvorba tohoto plánu povede k naplnění stanovených cílů práce (tzn. k sestavení podnikatelského plánu značky ESHA, který bude aplikovatelný v praxi, a ke zjištění, zda má značka potenciál a je-li podnikatelský plán realizovatelný).

## 6 Podnikatelský plán udržitelné módní značky ESHA

Podnikatelský plán pro zvolenou módní značku obsahuje podstatné interní a externí analýzy, které zakladatelkám společnosti zodpoví hlavní otázku – zda je podnikatelský záměr uskutečnitelný a reálný (ale také např. konkurenceschopný). V následujících kapitolách a podkapitolách bude proto plán kompletně rozpracován za využití všech doporučených analýz a mimo jiné v něm bude zahrnut i výrobní, marketingový a finanční plán. Součástí podnikatelského záměru bude v tomto případě i malý primární výzkum, který bude značce ESHA sloužit jako důležitý vhled do myslí jejích potenciálních zákazníků.

### 6.1 Titulní strana

#### Podnikatelský plán na založení udržitelné módní značky ESHA



- **Obchodní název firmy:** ESHA, s. r. o.
- **Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným
- **Jména zakladatelek:** Bc. Šárka Svobodová  
Eliška Svobodová
- **Plánované datum založení:** 1. 6. 2022
- **Plánované sídlo společnosti:** Praha (Holešovice)
- **Účel podnikání:** nákup, úprava a následný prodej použitého oblečení z kvalitních materiálů se zaměřením na věkovou skupinu 18–34 let
- **Zaměření podniku:** společnost produkující udržitelnou módu podléhající aktuálním trendům a pracující formou upcyclingu
- **Autorka podnikatelského plánu:** Eliška Svobodová

Informace obsažené v praktické části bakalářské práce jsou důvěrné, citlivé a jsou předmětem obchodního tajemství (je zde popsáno „know-how“ zakladatelek společnosti). Žádná část tohoto dokumentu proto nesmí být reprodukována, kopírována nebo jiným způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné nebo elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

## 6.2 Popis podniku

ESHA, s. r. o. je sesterská značka s duší startupu, která svou udržitelnou módní tvorbou reaguje na současný druhý nejvíce znečišťující průmysl na světě. Tato slow fashion značka funguje na principu upcyclingu, kdy se jednotlivé „úlovky“ ze second-handů přešívají, upravují, vylepšují (dává se jim tzv. druhý život) a následně opatřují logem. ESHA se svou tvorbou snaží české ženy odvrátit od fast fashion průmyslu a zároveň jim dokázat, že i slow fashion móda může být podle posledních trendů a naprosto originální. Značka totiž u každého jednotlivého kousku zaručuje, že bude jeho budoucí majitelka jedinou vlastnicí na světě (navíc jsou všechny oděvy šité přímo na míru).

Zakladatelkami společnosti jsou sestry Svobodovy, které se již dlouho na problematiku fast fashion průmyslu soustředí a rozhodly se s ní proto něco udělat a přispět tak k záchraně a udržitelnosti naší planety. K myšlence založit si svou vlastní značku je přivedl společný sen o podnikání a také boj za lepší zítřky. A proč právě móda? Babičky zakladatelek byly neobyčejně šikovné ženy, pro které bylo šití obdivuhodných kousků

oblečení podle nejnovějších trendů v časopisech každodenní radostnou činností. Babičky jim bohužel ale odešly v době, kdy byly ještě dětmi a sestry tak nedokázaly jejich nadání plně docenit. Šití si proto musely osvojit samy (návštěvou šicích kurzů), ale nebylo dne, kdy by na ně nemyslely. A tak se zrodil nápad spolupráce s „náhradními“ babičkami, díky kterým má značka rázem ještě vyšší smysl. Tím je mezigenerační zapojení lidí do projektu, kdy na tvorbě ESHA udržitelných módních kousků pracuje nejen hlavní profesionální švadlena, ale i šikovné babičky a ženy na mateřské. Touto spoluprací si tak sestry splní sen a zároveň umožní seniorkám znovu na něčem smysluplném pracovat – a to v příjemném kolektivu s rodinným nádechem, kterému není jedno, co se na naší planetě děje. Značka do projektu bude zároveň zapojovat i mladé slečny (sít' tzv. hadry haunterek), které si chtějí při studiu přivydělat. Tyto slečny budou se značkou komunikovat přes mobilní aplikaci (bude pro tyto účely v budoucnosti vytvořena) a pomáhat tak společnosti shánět vhodné látky v secondhandech.

**ESHA, s. r. o. se tedy zaměřuje na následující tři problémy:**

- znečištění planety fast fashion průmyslem,
- slow-fashion kousky nejsou podle posledních trendů (jsou spíše nadčasové),
- nevyužití schopnosti šikovných důchodců a maminek na mateřské dovolené.

**Na tyto problémy zároveň přichází s vlastním řešením:**

- udržitelná módní značka pracující formou upcyclingu,
- slow fashion kousky na míru (každý kus naprosto originální a podle posledních trendů)
- mezigenerační zapojení lidí do projektu (mladí, staří, ženy na mateřské).

Jedinečnost značky spočívá v tzv. cirkulární ekonomice (podnik upcykluje), inovativním zapojením několika generací do procesu tvorby oblečení a naprosté originalitě každého kousku, který je navíc šitý na míru. Díky těmto USP má proto potenciál změnit smýšlení českých žen o slow fashion a secondhandech, umožnit mladým učit se od starších a naopak, dále má příležitost vytvoření slow-fashion české komunity a v neposlední řadě má potenciál vytvořit udržitelný mini love brand, který by se časem mohl dostat i do povědomí zahraničních žen.

Další ojedinělost značky tkví ve způsobu prodávání jednotlivých módních kousků. Zákaznice značky totiž budou oblečení kupovat na Česko trochu netradiční formou –

dražbou. Výherkyni aukce se bude šít model na míru a bude u něj zaručena naprostá jedinečnost a originalita – výherkyně se tak stane výhradní majitelkou.

Plánované datum založení podniku je momentálně stanoveno na 1. 6. 2022 a bude uskutečněno zakladatelkou Bc. Šárkou Svobodovou a její mladší sestrou Eliškou Svobodovou. Dohromady do podnikání vloží 1 000 000 Kč, přičemž Bc. Šárka Svobodová bude mít 60% podíl na potenciálním zisku a spolumajitelka 40%.

Co se týče zaměstnanců, obě majitelky budou ze začátku zároveň zaměstnankyněmi podniku a k sobě budou potřebovat ještě jednu hlavní švadlenu (absolventku Fakulty textilní Technické univerzity v Liberci, se kterou jsou již domluveny). Zároveň v týmu budou dvě zručné seniorky a dvě ženy na mateřské, které budou placeny úkolově (počet švadlen se bude moci zvyšovat na základě rostoucího zisku) a ze začátku bude potřeba tří ochotných studentek, které pomohou obstarávat látky ze secondhandů na přešívání. Tvorba webových stránek a mobilní aplikace pro síť „hadry haunterek“ bude řešena externí firmou.

### **Právní forma podniku**

Jak může z názvu značky vyplývat, za právní formu podniku byla po důkladném zvážení a odborné konzultaci vybrána společnost s ručením omezeným. Tomuto rozhodnutí přispěl fakt, že u této právní formy společníci ručí jen do výše nesplaceného základního kapitálu a také skutečnost, že firma působí prestižněji. Původním záměrem značky bylo podnikat pouze jako OSVČ. Tato právní forma by však byla v budoucnu stejně na s. r. o. převedena.

### **Účel podniku**

Jak již bylo v práci uvedeno, účelem podniku se rozumí nákup, úprava, a následný prodej použitého oblečení z kvalitních materiálů. Spektrum cílových zákazníků je široké, převážně se ale jedná o dospívající a mladé ženy (18–34 let). Smyslem podniku je prodej udržitelné slow fashion módy, která se řídí nejnovějšími světovými trendy a zákaznicím zaručuje naprostou originalitu u každého zakoupeného kousku.

### **Umístění podniku**

Majitelky plánují podnik umístit v Praze, hlavním městě Česka. Pobočku by rády zřídily v městské části Holešovice. V počátcích by pobočka fungovala pouze jako sídlo

společnosti nikoliv jako kamenný obchod. Zde se bude oblečení ze značné části vyrábět a zároveň se tady bude balit a odesílat novým majitelkám. Zakladatelky by rády v budoucnu v této městské části vybudovaly i kamenný obchod, aby tak mohly ještě lépe navázat kontakt se svými stálými nebo potenciálními zákaznicemi. Tento obchod by zároveň sloužil jako reklama a mohl by tak lákat i zákaznice, které přes zvolené reklamní kanály (viz níže v práci) nezvládne značka oslovit.

### **Náklady na založení podniku**

Náklady na založení podniku a zahájení činnosti na základě kvalifikovaného odhadu činí přibližně 520 000 Kč. Tato částka obsahuje jednorázové náklady na založení firmy (např. založení s. r. o., pořízení hmotného majetku, tvorbu webových stránek/mobilní aplikace atd.) a také provozní náklady před zahájením podnikatelské činnosti (zaškolení švadlen, nastavení chodu podniku apod.). Veškeré náklady jsou upřesněny ve finanční analýze tohoto podnikatelského plánu.

## **6.3 Mise, vize a keywords podniku**

### **Mise**

Misí značky ESHA je vytvoření fast-fashion trendů slow-fashion způsobem – upcyclingem. Zákaznice si budou moci koupit „trendy“ kousek bez podporování fast fashion značek a zároveň zůstat eco/planet conscious. ESHA chce lidem změnit jejich vzorec myšlení, kdy fast fashion = trendy X second hand/slow fashion = obnošený/out a nahradit ho novým vzorcem, kdy slow fashion = trendy + vědomá future/people/planet friendly volba. Každý model bude pouze v jednom provedení, ušitý na míru a jeho majitelka tak získá look, který bude jedinečný a neopakovatelný. České ženy nákupem obdrží nejen „trendy“ kousek, jehož proces tvorby bude udržitelný, laskavý k naší planetě a férový k lidem, kteří ho vyrábí, ale navíc se spolu s jeho koupí i odliší od ostatních fast fashion příznivců. ESHA by svou prezentací na sociálních sítích měla ukázat světu jaké to je, když sesterské pouto funguje a jak taková spolupráce ve společném podnikání vypadá.

## **Vize**

ESHA svým zákaznicím umožňuje odklon od fast-fashion bez nutnosti vzdát se „trendy“ looku. Inspiruje lidi k originalitě v oblékání, které lze dosáhnout bez toho, aniž by naše planeta, lidé a zvířata na ní utrpěla.

Tato tvorba a mezigenerační zapojení lidí do projektu splní zakladatelkám sesterský sen o společné tvorbě.

## **Slogan**

ESHA – ONE planet | ONE piece | ONE you

## **Keywords**

#slowfashion #upcycling #udržitelnost #ohleduplnost #jedinečnost #ručnívýroba #životnízměna #kvalitanadkvantitu #trendy #ženy #designová móda

## **6.4 Cíle podniku**

### **Krátkodobé cíle (do jednoho roku)**

- Založení firmy
- Vytvoření e-shopu
- Založení účtu na Facebooku, Instagramu a TikToku
- Základní propagace a reklama podniku
- Nalezení pozice na trhu a její posilování
- Zvyšování konkurenceschopnosti
- Instagram followers: 500 – 1 500
- Instagram engagement: 10%
- Web traffic: měsíčně 500 unikátních návštěv
- Nakupující: 50–60 měsíčně
- Míra konverze: 10 % - 12 %
- Kladný výsledek hospodaření
- Zisk po zdanění: 0 Kč – 500 000 Kč (realistická X optimistická částka)

### **Střednědobé cíle (do tří let)**

- Ztotožnění zákazníků se značkou a jejím posláním
- Vytvoření „mini Love brandu“/dobrého jména firmy
- Prosadit se jako sister brand a především jako niche leader



- Propracovanější webové stránky/mobilní aplikace pro „hadry haunterky“
- Vylepšení technologického zázemí firmy
- Spolupráce s vybranými influencery
- Zisk po zdanění za tři roky: 1 100 000 Kč – 3 000 000 Kč (realistická X optimistická částka)

### **Dlouhodobé cíle (nad pět let)**

- Když se řekne upcycling/slow fashion v ČR, vybaví se lidem ESHA (bude tzv. top-of-mind)
- Navýšení počtu zaměstnanců
- Kamenná prodejna
- Vlastní kolekce
- Vytvoření slow fashion komunity
- Pořádání workshopů/přednášek na eventech
- Rozšíření působení do zahraničí
- Rozšíření brandu (ESHA Jewels)
- Zisk po zdanění do pěti let: 3 200 000 Kč – 6 700 000 Kč (realistická X optimistická částka)

## **6.5 Analýza vnějšího prostředí**

Jak již bylo v teoretické části této práce popsáno, analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku umožní zakladatelkám určit příležitosti a hrozby jejich podnikatelské činnosti. V následující části práce proto bude rozpracována PEST(LE) analýza, soustředící se na vlivy, okolnosti a situace, které může ESHA jen velmi těžko ovlivnit (pokud vůbec) a dále Porterova analýza pěti sil – ta prozkoumá konkurenční prostředí včetně ohrožujících skupin.

### **PEST(LE) analýza**

#### *Politicko-právní faktory*

Současná politická situace v Česku má negativní vliv na vznikající i již existující podniky. Zájmy jednotlivých politických stran ovlivňují dopady na ekonomiku podnikání, a to v jakémkoli oboru. Česko se momentálně nachází uprostřed celosvětové pandemie, kterou se zatím nepříliš úspěšně snaží řešit různými vyhláškami a nařízeními, které

se dotýkají právě podnikatelů (ať už se jedná o FO nebo PO). Od října minulého roku jsou dokonce některé firmy pro veřejnost uzavřené a fungují pouze na svých e-shopech nebo přes výdejní okénka. Pokud to náplň práce umožňuje, byly činnosti zaměstnanců přesunuty na home office (práci z domova) a jako kompenzační bonus za zavřené podniky FO a PO pobírají denně částku 1 000 Kč. Tyto podmínky lze označit za komplikaci při založení a následném spuštění provozní činnosti společnosti ESHA, s. r. o. Pokud by tato situace byla stále aktuální i v roce 2022, možným řešením by bylo převedení velkého množství práce zaměstnanců na home office.

### ***Ekonomické faktory***

Pandemie viru Covid-19 logicky dopadá i na ekonomickou situaci Česka. Za poslední rok byl zaznamenán nárůst nezaměstnanosti a s ní i mírné zpomalení tempa růstu ekonomiky. Platy v některých společnostech musely být pro udržení ziskovosti firmy sníženy. Pandemie má za následky výrazné změny nákupního a spotřebitelského chování. Lidé začali módu nakupovat hlavně online, což je pro značku ESHA rozhodně kladným ukazatelem. Navíc z výzkumu Fashion (Re)search by Glami vyplývá, že více než 56 % lidí v Česku nakupuje módu stejně jako před koronavirem a 54 % lidí si módní kousky obstarává pouze zmíněnou online cestou (výzkumný vzorek obsahoval 3 000 respondentů).<sup>99</sup> Z těchto ukazatelů lze usoudit, že by se sesterská značka mohla uchytit, protože bude (minimálně v prvních třech letech) nabízet módní kousky jen na svém e-shopu.

Za podstatný ekonomický faktor je v tomto případě považována cena potřebného materiálu na výrobu oblečení. Pokud by došlo k jejímu navýšení, musela by značka své modely zdražit.

### ***Sociální a kulturní faktory***

Jak již bylo zmíněno, účelem podnikání je nákup, úprava, vylepšení a následný prodej použitého oblečení. Značka cílí na české ženy ve věku 18–34 let, které považuje za nejvíce otevřené myšlenké pomalé módy. Zájem o udržitelnou módu v Česku stále roste. Tuto informaci získala v nedávném průzkumu firma Zalando, která zaznamenala 66% nárůst zájmu zákaznic o udržitelné módní kousky. Tržby za oděvy s tímto štítkem vzrostly poté

---

<sup>99</sup> Fashion-research.cz, 2020 [online]. Koronavirus „den poté“. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <[www.fashion-research.cz](http://www.fashion-research.cz)>.

desetinásobně. Pomalou módu si české ženy teprve osvojují (pojem přeci jen vznikl v roce 2007 v Anglii a do Česka se celosvětové trendy dostávají pomalejším tempem), ale provedené výzkumy jasně dokazují, že o ni je stále větší zájem.<sup>100</sup>

Značky určující módní trendy současnosti, jako je například NIKE, Dolce&Gabbana, Off-White aj. aktuálně používají ve svých kolekcích podobné prvky, které ESHA plánuje implementovat do některých stylů úprav svého oblečení. Na základě těchto informací majitelky usuzují, že o tímto způsobem upravené oblečení bude dostatečný zájem, který dokáže generovat zisk.

### ***Technické a technologické faktory***

Podle údajů Českého statistického úřadu má více než polovina domácností v Česku osobní počítač a většina z nich má připojení k internetu.<sup>101</sup> Tento stav neustále roste, stejně jako počet uživatelů internetu. V cílové skupině značky je technologická zdatnost a vybavenost ještě mnohonásobně větší. Z těchto ukazatelů tedy vyplývá, že by pro zákaznice ESHY neměl být s obstaráváním oblečení po internetu problém.

Do technologických faktorů spadá i cena profesionálního šicího vybavení, které je pro podnikatelskou činnost značky ESHA stěžejní. Tyto stroje se čím dál více vylepšují/robotizují a může proto nastat situace, kdy s nimi některé zaměstnankyně značky nebudou zvládat udržet krok.

### ***Ekologické faktory***

V kapitole Současný oděvní/módní průmysl (v teoretické části této práce) jsou popsány nejvýraznější dopady tohoto průmyslu na životní prostředí naší planety. ESHA chce na tyto ničivé dopady reagovat tvorbou udržitelných slow fashion (a přitom stále trendových) módních kousků, které jsou vyráběny eticky a bez toho, aniž by planeta, lidé a zvířata na ní utrpěla. Firma dbá na ekologii a vykonávané činnosti jsou v souladu s přírodou a konceptem slow fashion.

---

<sup>100</sup> Reuters.com, 2019 [online]. Zalando to push 'sustainable' fashion, cut emissions. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <[www.reuters.com](http://www.reuters.com)>.

<sup>101</sup> Český statistický úřad [online]. Kolik domácností v ČR má počítač a internet. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>.

## Porterova analýza pěti sil

Jak již bylo v práci jednou zmíněno, slow fashion není v Česku zatím na takovém vzestupu, protože se k nám světové trendy všeobecně dostávají pomaleji. Přesto ale značka ESHA působí na extrémně přesyceném módním a oděvním trhu. Současnou konkurenci proto musí rozdělit na přímou a nepřímou. Do přímé konkurence spadají veškeré fashion podniky, které pracují na principu udržitelnosti a zároveň se snaží držet krok s aktuálními trendy. Mezi takové oblíbené značky působící na českém trhu patří např. udržitelná značka s rafinovanou módou Les Goodies, velice oblíbená a mladými lidmi často vyhledávaná značka Freshlabels nebo Nila, Odivi, LAFORMELA, Bohempia, Wolfgang store nebo například EtikButik. Tyto značky se však od ESHY liší formou výroby oblečení a také tím, že nepracují na principu upcyclingu ze second handových dostupných materiálů na českém trhu. Udržitelné látky a potřebné materiály si většina z nich nechává dovážet z ciziny a nabízené modely na jejich e-shopech nejsou vždy ryze českého původu. ESHA má velkou výhodu v tom, že u každého kousku zaručuje naprostou originalitu a jedinečnost, což se o zmíněných značkách říct nedá. Jejich oblečení je sice vyráběno eticky a šetrně k lidem a přírodě, avšak jednotlivé nabízené módní kousky si může koupit více lidí.

Do nepřímé současné konkurence spadají veškeré fast fashion značky, které se v posledních letech rozhodly do svých kolekcí zařadit kousek čím dál více vyhledávané udržitelnosti a ekologičnosti. Takovým konkurentem je např. značka H&M, která svou stálou nabídku rozšířila o oblečení s označením „Conscious“ nebo nový koncept „Innovation Stories“, jehož výroba by podle slov obrovského světového řetězce měla cítit pracovníky i životní prostředí. Ale ani v tomto případě H&M nefunguje na principu upcyclingu. Pracuje především s bio bavlnou nebo recyklovaným polyesterem. Navíc se vůbec nejedná o český podnik.

Pokud se ESHA zvládne dostat do povědomí zvolené cílové skupiny a svůj koncept s jeho jedinečnými vlastnostmi bude správně a zajímavě reklamně sdělovat, mohla by mít potenciál stát se na českém trhu ojedinělou značkou takového druhu.

Za substituční výrobek značky by se dalo považovat oblečení šité doma na stroji, k jehož výrobě si švadlena (nebo klidně neprofesionální nadšenec do šití) pořídí materiál ze second handu. Tyto kousky by pak následně mohla prodávat přes sociální sítě za výrazně nižší cenu. Takové oblečení sice nemusí být vždy 100 % odborně ušito, nedala by se mu však upřít originalita a jedinečnost, kterou ESHA u svých oděvů zaručuje.

Pro vstup nových konkurentů na český trh je rozhodně místo a může nastat i situace, kdy někoho koncept ESHY a její zapojení různých generací do procesu výroby natolik osloví, že ho jednoduše převezme a dost možná i zdokonalí. V takovém případě by ESHA musela např. zlepšit celkovou komunikaci a přístup k zákazníkovi, aby i nadále zůstala top-of-mind a aby její zákaznice potenciální konkurenční značku na základě lepší reklamy a zákaznického servisu neupřednostnily.

Vyjednávací síla českých dodavatelů v oblasti textilního průmyslu je poměrně vysoká, protože materiály pro výrobu oblečení exportují především do zahraničí, kde jim je za dodávku lépe zapláceno. ESHA má ve svých začátcích v plánu spolupracovat se dvěma dodavateli, kteří budou zvoleni tak, aby byl jejich přístup v souladu s posláním a vizí značky. Plánuje oslovit dodavatele především z Libereckého kraje, který je historicky textilním průmyslem vyhlášen. Taková spolupráce by přispěla k tomu, aby značka včetně materiálů použitých na výrobu zůstávala česká. Značka chce se svými dodavateli kooperovat na úrovni a udržovat vřelé vztahy, díky nimž nebude docházet k žádným odchylkám od stanovené a předem dohodnuté ceny.

Vyjednávací síla a celkový vliv odběratelů (zákazníků) má více než klíčový dopad na cenu a množství nabízených módních kousků. Jestliže bude cena nastavena příliš vysoko oproti konkurenci, může se stát, že ESHA o své potenciální zákaznice přijde. V takovém případě by podnik musel snížit měsíční počet nabízených kousků a hrozilo by mu, že bude ztrátový. ESHA proto své počáteční ceny před tím, než půjde oblečení do aukce, zvolí pečlivě a tak, aby se od konkurence příliš nelišily. Konečná cena bude ve finále záležet na zákaznicích a jejich touze po daném kousku (model se bude šít pro tu, jejíž částka bude nejvyšší a aukci tak vyhraje). Značka sází na přirozenou vlastnost člověka dychtit po něčem hezkém (a v našem případě i módním a stylovém), co už má prakticky na dosah ruky. Proto se domnívá, že prodej oblečení formou aukce přiláká velké množství zákaznic, které se budou díky benefitům za účast na dražbě a celkové komunikaci značky rády opakovaně účastnit.

## **6.6 Analýza vnitřního prostředí**

Jelikož podnik ještě doopravdy neexistuje, nemohu zatím vnitřní prostředí dopodrobna analyzovat. Následující oblasti proto budou popsány na základě představy majitelek budoucího podniku. Pro zhodnocení interního prostředí byla pro tyto účely zvolena analýza funkcionálních oblastí, která značce ESHA pomůže určit silné a slabé stránky, ale také

výhody oproti konkurenčním podnikatelským subjektům. Finance budou v této kapitole vynechány, jelikož je jim včetně analýzy věnována samostatná kapitola v praktické části této práce. Oblast marketingu bude v této části zmíněna, ale taktéž bude podrobněji rozpracována až v kapitole s názvem „Marketingový plán“.

### **Služby**

- Poskytování oděvnických služeb – výroba udržitelného oblečení fungujícího na principu upcyclingu.
- Výroba oblečení na míru pro zákazníci, která vyhraje aukci daného kousku na webových stránkách značky ESHA.
- Nadstandartní zákaznický servis po zakoupení oděvu – od šití podle obdržených měř a průběžné přátelské komunikace až po zaslání vyrobeného kusu oděvu klientce.
- Vzdělávání svých stálých i potenciálních zákazníků v oblasti slow fashion a udržitelnosti formou příspěvků na sociálních sítích, e-mail marketingu, při budoucích diskusích, přednáškách, rozhovorech ale také plánovaných podcastech.
- V budoucnu možnost účasti na ESHA módních přehlídkách.

### **Marketing a obchod**

- Propagace a kontakt se zákazníky bude probíhat především přes sociální sítě (Instagram, Facebook, TikTok) a vlastní webové stránky.
- Dalším reklamním nástrojem pro podporu prodeje bude e-mail marketing, díky kterému budou moci veškerí zájemci o informace ze světa slow fashion a udržitelnosti odebírat newsletter.
- V rámci podpory prodeje módy značky ESHA budou osloveni i vybraní influenceři, kteří se o oblast etické a pomalé formy výroby oblečení zajímají.
- ESHA se zároveň spoléhá na to, že se svým konceptem (výroba oblečení, mezigenerační zapojení, sesterská značka, finální udržitelný produkt atd.) zaujmou cílové zákazníky natolik, že budou své pocity ze značky aktivně sdílet na sociálních sítích pod speciálním hashtagem (viz. kapitola Marketingový plán) a dojde tak i k tzv. Word of Mouth marketingu.

## **Řízení lidských zdrojů**

- Ke správnému a efektivnímu řízení zaměstnanců podniku bude využito bohatých zkušeností spolumajitelky Šárky Svobodové v oblasti personálních zdrojů.
- Mzda všech zaměstnanců včetně majitelek nebude z počátku vysoká, jelikož se jedná o začínající podnik, který se nejdříve musí uchytit. Všichni najatí zaměstnanci budou s výší výplaty v prvních letech podnikání obeznámeni a společným „hnacím motorem“ pro ně bude práce na projektu, který má vyšší smysl. S rostoucím obratem firmy jim bude výplata samozřejmě navyšována.
- Ze začátku podnikatelské činnosti budou funkci švadlen částečně vykonávat i obě majitelky, aby byla splněna norma ušití jednoho modelu maximálně za 3 dny od zadání měř zákaznící.
- Smlouvy se švadlenami jsou uzavírány formou smlouvy o dílo nebo na HPP.
- Švadleny pracující na smlouvu o dílo jsou placeny pevnou částkou za jeden ušitý model.
- Jedním z hlavních benefitů zaměstnanců v začátcích podnikatelské činnosti je práce z domova (především pro ženy na mateřské, ale i pro babičky, které do práce nebudou chtít dojíždět). Firma je ale baby friendly, a tak není problém, aby ženy na mateřské braly své děti do práce s sebou.
- Zaměstnanci jsou pravidelně školeni ohledně novinek ve fashion průmyslu a v oblasti nových střihů oblečení a inovativních šicích postupů.

## **Výzkum a vývoj**

- ESHA se snaží držet krok s dobou – sleduje aktuální světové trendy ve fashion průmyslu a reaguje na ně tak, že je zařazuje do svých módních kousků (to vše ale udržitelnou a slow fashion formou).
- Investuje především do procesu výroby oblečení, vylepšování jména značky, inovativních ekologických/udržitelných materiálů a marketingu.
- Těmito inovacemi a vývojem se prohlubuje duše celého podniku.

## **6.7 SWOT analýza**

Následující strana se věnuje podrobně rozpracované SWOT analýze, vycházející ze zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Jsou zde zaznamenány veškeré výhody pro zákazníky a firmu, slabé stránky společnosti, na kterých by ESHA měla zapracovat,

nebo také příležitosti, které se značce v budoucnosti naskytanou. SWOT analýza samozřejmě také obsahuje body, které mohou mít negativní dopad na poptávku a celkovou spokojenost zákazníků.

**Tabulka 1: SWOT analýza podniku**

<b>S – Strengths</b>	<b>W – Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryze česká značka</li> <li>• Sesterská značka</li> <li>• Cool image značky a její komunikace</li> <li>• Nadstandardní před a ponákové zkušenosti</li> <li>• Originální koncept</li> <li>• Udržitelnost a eco-friendly</li> <li>• Mezigenerační zapojení lidí do projektu</li> <li>• Vyšší záměr značky (bojuje proti fast fashion)</li> <li>• Nadprůměrné veřejné vystupování a vzhled</li> <li>• Předchozí zkušenosti jedné z majitelek v on-line podnikání</li> <li>• Relativně levný marketing</li> <li>• Vzdělávání zákazníků na téma módní udržitelnost</li> <li>• Rychlá schopnost adaptace a reakce na světové trendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na dodavatelích a second handech</li> <li>• Nulové povědomí o značce a o tvářích značky</li> <li>• Prakticky žádné konexe v odvětví</li> <li>• Malá zkušenost se sociálními platformami</li> <li>• Malá zkušenost s fashion průmyslem</li> <li>• Omezený rozpočet</li> <li>• Omezený čas na dosažení ziskovosti</li> <li>• Oblečení značky ESHA není pro všechny – cílí na ženy ve věku 18-34 let</li> <li>• Málo švadlenek na začátku podnikatelské činnosti</li> </ul>
<b>O – Opportunities</b>	<b>T – Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost pomoci a zaměstnání důchodců a žen na mateřské dovolené</li> <li>• Potenciál vytvoření komunity</li> <li>• Možnost cílit na EU trh</li> <li>• Možnost mít kamennou prodejnu</li> <li>• Možnost získat investory</li> <li>• Možnost škálování produktů do „nekonečna“ (např. spolupráce s umělci – kresba na oblečení, kolaborace s udržitelnými značkami, úprava starého kusu oděvu na požádání aj.)</li> <li>• Vznik nových produktů značky – např. ESHA JEWELS</li> <li>• Možnost spolupráce s influencery</li> <li>• Vytvoření sítě stále vracejících se zákazníků</li> <li>• Navazování nových kontaktů a partnerů</li> <li>• Možnost stát se niche leaderem na českém trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatně zvolená cena</li> <li>• Nevhodné zacílení</li> <li>• Nedostatečný zájem o udržitelnost</li> <li>• Nedostatečná propagace</li> <li>• Nepochopení konceptu značky</li> <li>• Vyčerpání rozpočtu před dosažením ziskovosti</li> <li>• Nevládnutý marketing</li> <li>• Neochota podpořit koncept</li> <li>• Hrozba ztráty followerů a zákazníků po za sebou několikrát prohrané aukci</li> <li>• Vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• Změny v legislativě</li> </ul>

*Zdroj: autorka práce*



## 6.8 Identifikace zájmových skupin a jejich vliv na podnik

Identifikace zájmových skupin a jejich vlivů na podnik je stejně jako u analýzy vnitřního prostředí provedena na základě představ majitelek. Podnik ještě neexistuje, a proto jsou jednotlivé skupiny včetně vlivů a vzájemných vztahů popsány tak, jak majitelky předpokládají, že budou fungovat.

### Interní stakeholders

- **Vlastníci** – majitelky mají hlavní vliv na stanovené cíle a celkové směřování značky ESHA. Cíle musí stanovit přesně a spolu s nimi nastavit i správný chod podniku tak, aby uspěl na extrémně přesyceném módním a oděvním trhu. Ohledně rozhodovacích procesů musí být majitelky ve shodě a měly by jednat s rozvahou – na jejich bedrech leží veškeré fungování a procesy ve firmě. Špatné rozhodnutí ze stran majitelek může mít negativní dopad na celý podnik.
- **Zaměstnanci** – zaměstnanci se musí ztotožňovat s myšlenkou a duší podniku. Jsou jednou z nejdůležitějších zájmových skupin, protože bez skvělých a správně motivovaných zaměstnanců by se značka nemohla obejít. Měli by být aktivní a milí vůči zákazníkům. Mezi jejich hlavní zájmy (mimo platové ohodnocení, které – jak již bylo v práci řečeno, nebude ze začátku tolik vysoké) by mělo patřit posouvání podniku kupředu. Zaměstnanci značky ESHA očekávají řádné zacházení ze strany majitele i zákazníků. Případná nespokojenost zaměstnanců ohrožuje celý podnik, a proto by jim měly být vytvořeny příjemné pracovní podmínky, které dostatečně zohlední práci seniorek i žen na mateřské dovolené. Z počátku bude podnik tvořit méně než deset zaměstnanců, a proto majitelky předpokládají, že řízení lidských zdrojů bude jednodušší a přehlednější, než by tomu bylo u velké společnosti.

### Externí stakeholders

- **Zákazníci** – zákazníci jsou rozhodující skupinou podniku. Jejich zájem o produkty a značku samotnou ovlivňuje celkový vývoj a tržby společnosti. Konkrétně u módního a oděvního trhu není lehké si zákazníka udržet (vezmeme-li v potaz, že je na českém trhu tak vysoká koncentrace přímé i nepřímé konkurence). Značka ESHA musí brát ohled na požadavky zákazníka a snažit se mu vyjít v mnoha ohledech vstříc. Nespokojený zákazník může špatnou recenzí ovlivnit budoucí

vývoj celého podniku a jeho postavení na trhu. Konkrétní druhy zákazníků, na které chce značka cílit, jsou popsány v kapitole Marketingový plán.

- **Dodavatelé** – ze strany dodavatelů je důležité, aby dodržovali podmínky kontraktu (dodávání materiálu včas, za smluvených podmínek apod.). Dodavatelé jsou motivováni především ziskem a dobrými vztahy s majitelkami. Z pohledu majitelek je důležité, aby byli zvoleni dodavatelé v souladu se značkou ESHA a aby byli především kvalitní, profesionální a znali svého oboru. Pokud dodavatel splní smluvní požadavky, jsou obě strany spokojeny. Při špatné komunikaci mezi dodavatelem a majitelkami hrozí ztráta kontaktu (pro obě strany) a také újma na dobrém jménu (jak dodavatele, tak majitelek podniku). Konkrétní dodavatelé jsou uvedeni v kapitole Výrobní plán.
- **Konkurenti** – konkurenti mají stěžejní vliv na postavení značky na módním a oděvnickém českém trhu. Ovlivňují nejen zájem o podnik, jeho nabídku a ceny, ale i již zmíněný Word of Mouth. Podnik se konkurenci může postavit zajímavým originálním produktem, atraktivnější cenou, a hlavně celkovou atmosférou, kterou se značka bude snažit na svých sociálních sítích a webových stránkách vytvářet. Pro udržení lepších vztahů s konkurencí se zde nabízí možnost spolupráce (kolaborace značek na společně navrhnutém módním kousku, který se bude prodávat pod záštitou obou domluvených podniků).
- **Partneři** – Majitelky s partnery udržují úzký vztah. Spoluprací zvyšují vzájemné povědomí o svých značkách a zároveň se oboustranně podporují. Vznikají tak dlouhotrvající přátelské vztahy, které fungují na základě nastolené vzájemné symbiózy.
- **Veřejný sektor** – podnik se musí chovat takovým způsobem, aby splňoval podmínky stanovené státem. Dodržování legislativy a vyhlášek ohledně podnikání je pro značku ESHA samozřejmostí. Úpravy v legislativě mohou mít na společnost stěžejní dopad – jen jedna pozměněná věta může ovlivnit fungování a chod celého podniku. ESHA by měla včas reagovat na vyhlášené změny a měla by se umět rychle aklimatizovat.

## **6.9 Průzkum trhu na téma Slow fashion**

V rámci této bakalářské práce byl zpracován menší primární kvalitativní výzkum, který značka ESHA umožňuje zhodnotit povědomí a zájem o slow fashion u českých žen. Původním záměrem bylo oslovit 70 respondentek přímo v second handech, položit jim pár předem připravených otázek a promluvit si s nimi o konceptu značky ESHA. Současná pandemická situace tuto variantu výzkumu bohužel znemožnila, jelikož jsou veškeré second handy už od října minulého roku zavřeny. Výzkum proto musel být proveden v online prostředí a otázky musely být zjednodušeny a přizpůsobeny. Nutno podotknout, že se v této variantě průzkumu trhu nepodařilo vždy oslovit relevantního respondenta. Výsledky výzkumu proto nemají pro značku 100% výpovědní hodnotu (navíc nejsou provedeny na reprezentativním vzorku). I tak je ale majitelky podniku vnímají jako zajímavý a jistě hodnotný podklad pro své podnikání. V budoucnu bude průzkum jistě proveden ještě minimálně jednou, a to podle původních plánů a v plném rozsahu (včetně přiložených obrázků modelů, konkrétnějších otázek apod.)

### **Účel a cíl průzkumu**

Tento menší průzkum byl vytvořen za účelem zhodnocení povědomí a zájmu o slow fashion u českých žen. Dotazník obsahoval celkem 11 otázek a vyplnilo ho 70 žen různých věkových kategorií (primárně ale těch, na které značka cílí). Respondentky byly oslovovány převážně na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram (přátelé majitelek, ale i ženy ze slow fashion skupin, módních skupin, second handových skupin aj.). Dalším zdrojem respondentek byly kolegyně ze současné práce jedné z majitelek. Odpovědi této skupiny byly velmi přínosné, protože se o slow fashion zajímají ve větším měřítku.

Cílem průzkumu bylo získání podstatných informací pro značku ESHA. Tyto informace majitelkám poslouží jako důležitý vhled do myslí jejich potenciálních zákazníků.

V následující části práce bude proveden písemný souhrn výsledků dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky včetně grafů jsou poskytnuty k nahlédnutí v přílohách bakalářské práce.

### **Vyhodnocení průzkumných výsledků**

Z výsledků tohoto výzkumu vyplývá, že české ženy baví nakupovat „trendy“ oblečení. Pouze 12 respondentek uvedlo opak a ve všech případech se jednalo o ženy nad 40 let, na které značka necílí.

Výsledky druhé otázky byly zajímavým a důležitým zjištěním. Domněnka, že české ženy o slow fashion až zas takový zájem zatím nemají, byla odpověďmi na tuto otázkou naprosto vyvrácena. Téměř 47 % dotazovaných žen nakupuje oblečení ve fast fashion i slow fashion obchodech, přičemž dalších 15 % upřednostňuje koupi pouze slow fashion oblečení. Výsledkům je přisuzován fakt, že byly respondentky ve velkém oslovovány ze skupin na Facebooku, které pomalou udržitelnou módu podporují.

Třetí otázka byla nepovinná a z toho důvodu na ní odpovědělo pouze 60 dotazovaných. Jejím cílem bylo zjistit, zda respondentky vědí, co pojem slow fashion a udržitelná móda znamená. Pokud odpověď znaly, měly pojem krátce definovat. Výsledky této otázky dopadly velice dobře a dalo by se říct, že až na 3 případy ženy dokázaly slow fashion správně popsat (a to kolikrát velmi přesně a podrobně). Pro zajímavost zde uvedu 6 odpovědí:

- „Pomalá móda se soustředí na dobrou kvalitu, čisté prostředí a spravedlnost pro spotřebitele i výrobce. Je dražší než rychlá móda, protože se vše snaží dělat ekologicky a s ohledem na přírodu.“
- „Slow fashion je šetrná k přírodě i lidem. Oblečení není produkováno v tak obřím množství, jako je tomu u fast fashion.“
- „U slow fashion jde o celkové zpomalení procesu výroby oblečení. Při výrobě není do ovzduší vypouštěno tolik škodlivých látek a lidé, kteří oblečení šijí, pracují v čistých bezpečných podmínkách. Oblečení se sice šije déle, ale vyplatí se na něj počkat.“
- „Pomalá móda se řídí heslem "kvalita nad kvantitou". Oblečení bývá většinou nadčasové a ručně vyráběné.“
- „Móda zaměřená na celý proces, od výroby až po nákup zákazníkem. Tento druh módy se nezajímá o kvantitu, nýbrž o kvalitu produktu (cenová politika, korektní mzdy, udržitelné zdroje apod.). Je přesným opakem fast fashion módy, která je orientovaná na profit a rychloobrátkovost.“
- „Jinou módu než slow už ani nenakupuji. Mám už dost fast fashion a jejích nepříznivých vlivů na celou planetu. Slow fashion je super v tom, že je udržitelná, ekologická, etická a respektující. Není to jen o módě, ale o celkovém životním stylu.“

Další tři otázky byly velmi důležité pro samotnou značku ESHA. Ženy v nich totiž měly uvést částku, kterou podle jejich mínění slow fashion oblečení stojí a zda by tuto částku byly ochotny za módní kousek zaplatit. V případě, že respondentky považovaly cenu za příliš vysokou, měly možnost uvést takovou částku, která jim přišla adekvátní. Jako příklad byla zvolena udržitelná slow fashion jarní bunda (otázka se netýkala nakupování v second handech). I v případě těchto otázek dopadly výsledky pozitivně. České ženy mají přehled o cenové kategorii, v jaké se slow fashion pohybuje. Nejčastěji byla uváděna částka 2 000 Kč – 4 000 Kč, dále pak 1 500 – 3 000 Kč. Třináct respondentek dokonce uvedlo cenu vyšší než 4 000 Kč (což např. u prémiové udržitelné značky LAFORMELA není nic neobvyklého – ceny jejich modelů místy překračují i 9 000 Kč). Kladným zjištěním byla skutečnost, že více než 2/3 žen by byly zvolenou částku za model ochoty zaplatit. Zbylé jedné třetině (konkrétně 17 respondentkám) přišla zvolená cena příliš vysoká a za jarní udržitelnou slow fashion bundu byly ochotny zaplatit v rozmezí od 500 Kč – 1 500 Kč. Těmto respondentkám bylo ve většině případů pod 20 let, a je proto pochopitelné, že na oblečení nemají vyhrazenou tak velkou částku, jako je tomu u starších žen (velkou roli zde hraje zaměstnanost, platová třída, měsíční suma vyhrazená na oblečení aj.).

Otázka číslo sedm zkoumala, jestli ženy zajímá, jakým způsobem a kým je jejich nakupované oblečení vyráběno (obojí je podstatnou součástí slow fashion). Výsledky této otázky poukázaly na skutečnost, že se české ženy s fenoménem slow fashion (revolucí ve vnímání módy) ještě stále 100% neztotožňují. Dvacet čtyři žen ze 70 totiž způsob výroby oblečení nezajímá. Odpovědím je přisuzován fakt, že tyto respondentky v otázce číslo dvě nejčastěji uváděly, že nakupují primárně ve fast fashion řetězcích jako je H&M, Zara, Bershka aj. Ženy nakupující v těchto řetězcích většinou nevěnují velkou pozornost procesům výroby jejich oblečení.

Výsledky další otázky byly klíčové pro značku ESHA. Respondentky byly totiž dotazovány, zda by si dovedly představit, že by oblečení získávaly formou dražby (s tím, že pokud by aukci vyhrály, módní kousek by jim byl ušit na míru a byla by u něj zaručena naprostá jedinečnost a originalita). Téměř 2/3 dotazovaných žen uvedly, že si tuto formu nákupu představit dovedou. Zbylá 1/3 (24 žen) uvedla opak. Pro majitelky značky by bylo jistě přínosné, kdyby se těchto žen mohly podrobněji zeptat na jejich důvody pro volbu této odpovědi. Takovou možnost ale anonymní on-line dotazník bohužel neumožňuje.

Devátá otázka pokrývala téma upcyclingu v oblasti módy. Ženy byly vyzvány, aby tento pojem krátce vysvětlily. Otázka byla nepovinná, a vyplnilo ji proto pouze 61 žen ze 70. Pouze 2 ženy pojem neznaly a dalších 5 ho špatně definovalo. Zbylé respondentky dokázaly upcycling správně popsat. Dá se tedy říct, že se české ženy, až na pár výjimek, o udržitelné způsoby tvorby oblečení zajímají nebo je minimálně znají.

Jelikož může někomu připadat zpracovávání starých a mnohdy nošených látek nelákavé, byla do výzkumu zařazena i otázka, která se na vnímání této formy úpravy oblečení soustředila. Výsledky otázky dopadly ve prospěch upcyclingu. Osloveným ženám totiž primárně záleží na tom, aby bylo oblečení hezké a slušelo jim. Nezajímá je tedy tolik historie použitých látek. Některým ženám dokonce toto znovupoužití materiálu připadá jako skvělé využití nepoužívaného starého oblečení (nebo zbytků látek).

Poslední otázka se respondentek dotazovala na jejich věkovou skupinu. Dotazník vyplnilo pouze 8 žen, na které značka ESHA nemá v plánu cílit. Naopak ostatních 62 žen spadalo do cílového segmentu zákazníků, který si značka pro svou podnikatelskou činnost zvolila. Odpovědi těchto žen proto ESHA vnímá jako velmi užitečné a podstatné.

### **Shrnutí důležitých informací pro podnik**

Jak již bylo zmíněno, výzkum se bude muset realizovat ještě minimálně jednou, a to na reprezentativnějším a relevantnějším vzorku. I přesto lze výsledky tohoto průzkumu považovat za uspokojující a mluvící ve prospěch značky ESHA. Za nejhodnotnější informace majitelky považují následující:

- české ženy (a hlavně cílová skupina značky) chtějí být „trendy“ a nakupují oblečení podle toho, co je ve světě právě „in“,
- čím dál více českých žen projevuje zájem o udržitelné slow fashion oblečení (přestává jim být lhostejné co a za jakou cenu na sobě nosí),
- české ženy začínají mít o slow fashion dobré povědomí,
- potenciální zákaznice značky ESHA mají správnou představu o tom, kolik udržitelné slow fashion oblečení stojí – navíc jsou tyto částky ochotny za toto oblečení zaplatit,
- mnoha českým ženám začíná záležet na procesu výroby oblečení a také na tom, kdo jejich oblečení vyrábí (koncept značky ESHA, kdy oblečení šijí babičky a ženy na mateřské dovolené, by je proto mohl oslovit),

- potenciální zákaznice značky si dovedou představit, že by oblečení získávaly formou dražby (jedna z nejdůležitějších informací pro budoucí majitelky firmy),
- Úprava a výroba oblečení formou upcyclingu je pro mnohé české ženy atraktivní (nepovažují znovupoužití starých látek jako něco odpuzivého nebo nečistého).

## 6.10 Výrobní plán

Značka ESHA se zaměřuje na výrobu a prodej slow fashion oblečení, jehož zpracování funguje na principu upcyclingu. Cílem podniku je měsíčně vyrobit přibližně 50-60 modelů, které budou splňovat veškeré požadavky na udržitelnost a budou zároveň v souladu s posledními výkřiky módy. Pro správný a funkční chod podniku je tedy zásadní pořídit veškeré stroje a zařízení nutné k výrobě a potřebný materiál pro ušití modelů. V následujícím výrobním plánu jsou proto zmíněné dvě oblasti rozepsány a doplněny o potřebné dodavatele.

### Zařízení/stroje nutné k výrobě

K výrobě oblečení patří šicí dílna, kterou bude mít podnik umístěn přímo v sídle společnosti. Musí být profesionálně vybavena tak, aby v ní šly vykonávat veškeré potřebné práce švadlen. Bušícím srdcem celé dílny budou 3 kvalitní šicí stroje a jeden overlock. Ke všem čtyřem položkám bude potřeba pořídit vhodný stůl, skříňku (na galanterii) a otočnou zvedací židli. Každé pracovní místo musí být vybaveno dostatečně velkým osvětlením v podobě lamp s otočným ramenem. Každá švadlena bude potřebovat profesionální krejčovské nůžky a nezbytnou galanterii (jehly, nitě, knoflíky, nýtovací knoflíky, zipy, špendlíky aj.). Dále bude zapotřebí pořídit žehlička a žehlicí prkno, 2 krejčovské panny a stojan na ušité modely včetně ramínek. Šicí dílna musí také obsahovat úložné prostory v podobě 2 prostorných skříní, ve kterých budou uskladněny látky a další materiály důležité pro výrobu módních kousků. Pro finální úpravu oblečení bude nutno zakoupit pračku se sušičkou, odstraňovač žmolků a parní napařovač oděvů.

### Materiál

Hlavním materiálem pro výrobu oblečení značky ESHA budou již zmiňované odložené oděvy v second handech. Ty budou vykupovány přímo v kamenných obchodech nebo na internetových portálech s oblečením z druhé ruky jako je např. Vinted nebo JOYTEX. Toto oblečení bude následně rozpáráno a vzniklým látkám bude (v různých

kombinacích a mixech) vdechnut nový život. Zároveň chce ESHA oslovit i české textilní značky a domluvit se s nimi na odběru zbytků látek za symbolickou částku (tyto zbytky jsou ve většině případů stejně nevyužity a končí na textilních skládkách). Staré nevyužité oblečení bude poptáváno i u široké veřejnosti, která bude ESHE tyto nevyužité kousky věnovat za peněžní odměnu nebo zcela zdarma. Hlavním kritériem pro výběr vhodné látky, se kterou se bude podnik dále pracovat, bude samozřejmě kvalita a materiál (značka pracuje především s materiály, které mají dlouhou životnost, nepárají se a nežmolkují se).

### **Dodavatelé**

K zachování českého jádra značky budou osloveni dva čeští dodavatelé potřebných materiálů pro výrobu oblečení. Ti by měli korespondovat s posláním značky. Prvním dodavatelem, který tomuto popisu naprosto odpovídá, je určitě Textile Mountain, který prodává pouze dead stock (přebytkovou) textilní metráž a galanterii. Tato firma látky odebírá od výrobních firem, studií a jednotlivců, kteří mají přebytek nevyužitých zásob. Dodavatel Textile Mountain bude důležitý hlavně v začátcích podnikání. Důvodem je pořízení dostatečně velkých skladových zásob udržitelných látek. Druhým dodavatelem bude buď známá firma STOKLASA nebo jiná vybraná galanterie z preferovaného Libereckého kraje. Dá se říct, že dodavatelem látek budou tak trochu i majitelky samy. Na začátku podnikání totiž budou potřebné látky v second handech kupovat „na vlastní pěst“ a časem i s pomocí sítě tzv. hadry haunterek (mladých slečen, které si chtějí při studiu přivydělat „lovem“ těch nejlepších kousků ze second handů).

## **6.11 Marketingový plán**

Marketingový plán je rozsáhlý dokument, jehož podrobné vypracování bude značka ESHA provádět až na základě konkrétních potřeb a požadavků oslovených investorů nebo bank. Pro účely bakalářské práce bude v této kapitole rozpracován pouze marketingový mix 4P, který majitelkám poslouží pro správné naplánování marketingové strategie firmy.

### **Produkt**

Produktem značky ESHA bude udržitelné oblečení, které podléhá aktuálním trendům. Šití oblečení bude fungovat na principu upcyclingu. Množství látek, které vytvoří jeden módní kousek, se získá z odloženého oblečení v second handech. Oblečení bude patřičně opatřeno logem a speciálním štítkem se vzkazem, který by měl přispět k celkovému



brandingu značky a také k vykroužení úsměvu na tváři u našich zákaznic. Oblečení bude baleno a odesíláno v designových originálních krabičkách, které jsou v souladu s udržitelností, přírodou a konceptem slow fashion. Majitelky budou do každé krabičky přikládat ručně podepsaný vzkaz s poděkováním pro svou zákaznici. Produkt bude určený pro ženy, které si značka rozdělila do následujících kategorií podle věku a požadavků na oblékání:

- Středoškolačka (18–20): „Chci se odlišit od ostatních spolužáků.“
- Vysokoškolačka (21–25): „Oblečení je moje identita a ráda zkouším nové věci.“
- In žena/workoholička (26–34): „Musím vypadat dobře a zároveň chci podpořit dobrý koncept.“

ESHA chce svým produktem zákaznicím umožnit oblékat se stejně „trendy“ jako z fast-fashion, ale bez toho, aniž by tento způsob výroby oblečení podpořily. Místo toho je chce nadchnout a inspirovat k originalitě a uvědomělému způsobu nakupování oblečení. Vedlejším produktem pro každou příznivkyni značky budou nabyté vědomosti a vzdělání v oblasti slow fashion a k ní vázající se udržitelnosti.

## **Cena**

Cena produktů musí být nastavena tak, aby byla v souladu s ostatními konkurenčními slow fashion a udržitelnými módními značkami v Česku. Průměrná cena jednoho kousku značky ESHA se bude pohybovat okolo 3 500 Kč. Tato částka však nebude konečná, protože výslednou cenu může ještě výrazně ovlivnit forma prodeje, kterou je aukce. Zájemkyně mohou v předem vytyčené době přihazovat 50–100 Kč. Výherkyni s nejvyšším příhozem na konci dražby se ušije model na míru. Částka se může jevit už na počátku aukce vysokou, avšak s přihlédnutím k běžným cenám slow fashion kousků v Česku nebude nikterak neobvyklá (konkurenční modely se pohybují v cenovém rozpětí 2–6 tisíc Kč). Všechny zájemkyně o model, včetně výherkyně, zároveň za každý příhoz obdrží tzv. ESHA coins, které budou moci uplatnit při aukci dražšího kousku nebo na další nákup.

## **Prodejní místo**

Prodejním místem budou především webové stránky podniku, na kterých proběhnou zmiňované aukce. Tyto stránky budou obsahovat veškeré informace o značce a bude na nich také jednoduše popsán postup nákupu oblečení. Poslouží jako hlavní zdroj inspirace a taktéž na nich majitelky budou psát blog, který zákaznice může vzdělávat v oblastech

udržitelné módy a slow fashion. Web by měl být minimalistický, uživatelsky přehledný a měl by obsahovat veškeré informace týkající se času dodání, způsobu platby, dopravy, možnostech reklamace aj. Komunikace se zákazníkem musí být na těchto webových stránkách svižná, slušná a zároveň přátelská.

Do prodejního místa se řadí i prodejní mezičlánky, které zajistí prodejní aktivity firmy. V případě značky ESHA sem patří influenceri, se kterými mají majitelky v plánu spolupracovat. Budou oslovovat především ty influencery, kteří se zajímají o recycling, upcycling, udržitelnost, slow-fashion, fashion trendy, ekologii a zdravý styl života.

## Propagace

Aby se ESHA mohla stát vysněným „mini love brandem“ a niche leaderem na českém trhu, musí zvolit vhodnou formu prezentace a propagace značky. Za nevhodnější způsob propagace firma považuje vytvoření reklamy na sociálních sítích. Chce se zaměřit především na Instagram, Facebook a TikTok. Instagramový profil by měl umožnit potenciálním i stálým zákazníkům nahlédnout tzv. pod pokličku (např. příspěvky na téma jak se oblečení vyrábí, spolupráce s babičkami a ženami na mateřské dovolené, sestry na „lovu“ second handových kousků, konečné produkty, atd.), pochopit koncept celé značky a především se s ní ztotožnit. Značka se na sociálních sítích spoléhá hlavně na Word of Mouth marketing, kdy budou lidé své pocity ze značky sdílet na svých profilech pod speciálním hashtagem (viz níže). Bio značky na Instagramu by mělo obsahovat slogan a krátký popis firmy. Mohlo by vypadat např. takto:

### ESHA

ONE 🌍 | ONE 🟢 | ONE 👤

Upcycling slow-fashion brand by E&S

Vyber si svůj unique kousek a #řekniNE fast-fashion! 🙌

[www.esha.cz](http://www.esha.cz)

#řikámNE fast-fashion! Vyber si svůj unique kousek a řekni ❌ s námi 🙌

Dalším reklamním nástrojem pro podporu prodeje bude e-mail marketing, díky kterému budou moci zájemci odebírat newsletter o novinkách a tipech z udržitelného a slow fashion světa. Za použití e-mail marketingu budou zároveň posílány pozvánky na

akce, na kterých bude ESHA figurovat nebo také slevy a akce, kterých se budou moci zákaznice účastnit.

V rámci podpory prodeje budou osloveni i vybraní influenceři, kteří budou po domluvě značku propagovat na svých sociálních sítích. Z hlediska delšího horizontu chce firma využívat zviditelnění pomocí PPC reklamy a propagovat své produkty a celkovou myšlenku značky prostřednictvím PR článků ve vybraných online i běžných tištěných magazínech. ESHA jako reklama poslouží i různé akce a eventy těchto typů:

- módní přehlídky,
- účast na diskusích a přednáškách,
- rozhovory, podcasty, aj.

Ať už půjde o jakoukoliv formu propagace, musí být značka a její hodnoty jasně a „lidsky“ odkomunikovány. Kvalitní a originální fotografie produktů musí být samozřejmostí. ESHA chce zároveň svou marketingovou komunikací lidem ukázat, jaké to je, když sesterské pouto funguje a jakou má taková spolupráce v byznysu přidanou hodnotu.

## **6.12 Finanční plán**

Tato kapitola se zaměřuje na finanční stranu sesterského podniku ESHA a přeměňuje předchozí vypracované části podnikatelského záměru do číselné podoby. Výsledky jednotlivých kapitol by měly posloužit pro celkové zhodnocení proveditelnosti a reálnosti projektu.

Majitelky do podniku společně vloží počáteční investici ve výši 1 000 000 Kč. Tato částka bude použita na úhradu jednorázových nákladů a provozních nákladů spojených se zahájením podnikatelské činnosti. V následujících podkapitolách a tabulkách dojde k ověření, zda uvedená částka pokryje plánované náklady. Tabulky se budou zároveň zabývat náklady na výrobu jednoho módního kousku, náklady a výnosy za první až pátý rok podnikání (aby bylo ověřeno, zda dojde k naplnění cílů stanovených pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé období), nebo bodem zvratu. Vstupní náklady týkající se vybavení šicí dílny, administrativních prostor a zázemí budou podrobněji specifikovány.

### **Plán nákladů**

Tabulka níže obsahuje hlavní vstupní nákladové položky a jejich předpokládanou výši

Nakoupený majetek se vzhledem k jeho výši nebude odepisovat a bude rovnou zařazen co nákladů.

**Tabulka 2: Vstupní náklady**

Vstupní náklady	Odhadovaný náklad
Založení s.r.o. (založení IČ, DIČ, účet v bance, sepsání společenské smlouvy, notářské a právní poplatky atd.	8 000 Kč
Pořízení inventáře/hmotného majetku (vybavení šicí dílny a administrativních prostor)	214 100 Kč
Tvorba mobilní aplikace	40 000 Kč
Tvorba webových stránek	15 000 Kč
Počáteční zásoby	20 000 Kč
<b>Konečná částka</b>	<b>297 100 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

Následující tři tabulky obsahují podrobnější popis inventáře nutného pro řádné vybavení šicí dílny, administrativních prostor a kuchyňky. Některé položky jsou v rámci udržitelnosti zakoupeny v použitém stavu.

**Tabulka 3: Pořízení inventárního majetku (vybavení šicí dílny)**

Položka	Kusy	Cena/ks	Celkem
Šicí stroj	3	17 000 Kč	51 000 Kč
Overlock	1	15 000 Kč	15 000 Kč
Šicí stůl se skříňkou na galanterii	5	6 500 Kč	32 500 Kč
Otočná židle zvedací	5	2 000 Kč	10 000 Kč
Lampa s otočným ramenem	5	500 Kč	2 500 Kč
Prof. Nůžky krejčovské	5	1 000 Kč	5 000 Kč
Žehlička	1	2 000 Kč	2 000 Kč
Žehlicí prkno	1	800 Kč	800 Kč
Krejčovská panna	3	1 500 Kč	4 500 Kč
Stojan na ušité modely	1	500 Kč	500 Kč
Ramínka	20	15 Kč	300 Kč
Skříňe na látky	2	4 000 Kč	8 000 Kč
Pračka se sušičkou	1	15 000 Kč	15 000 Kč
Odstraňovač žmolků	1	400 Kč	400 Kč
Parní naparovač oděvů	1	1 600 Kč	1 600 Kč
<b>Celkem</b>			<b>149 100 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

**Tabulka 4: Pořízení inventárního majetku (vybavení administrativních prostor a kuchyňky)**

Položka	Kusy	Cena/ks	Celkem
Kancelářský stůl s úložným prostorem	2	3 000 Kč	6 000 Kč
Kancelářská židle	2	1 500 Kč	3 000 Kč
Stolní lampa	2	300 Kč	600 Kč
Notebook	2	12 000 Kč	24 000 Kč
Tiskárna	1	5 000 Kč	5 000 Kč
Věšák na kabáty	3	800 Kč	2 400 Kč
Kancelářská skříň	1	3 000 Kč	3 000 Kč
Vysavač	1	1 500 Kč	1 500 Kč
SET – stůl do kuchyňky + židle	1	2 500 Kč	2 500 Kč
Kávovar	1	5 500 Kč	5 500 Kč
Varná konvice	1	500 Kč	500 Kč
Lednice s mrazákem	1	5 000 Kč	5 000 Kč
Mikrovlnka	1	1 500 Kč	1 500 Kč
		<b>Celkem</b>	<b>60 500 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

**Tabulka 5: Spotřební materiál**

Položka	Kusy	Cena/ks	Celkem
Vybavení kuchyňky (přístroje, sklenice, talíře, aj.)	1	2 500 Kč	2 500 Kč
Kancelářský materiál	1	2 000 Kč	2 000 Kč
		<b>Celkem</b>	<b>4 500 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

Tabulka níže obsahuje hlavní provozní náklady a jejich odhadovanou měsíční výši. Provozní náklady jsou v ní uvedeny v realistické, optimistické a pesimistické podobě. Varianty se od sebe liší pouze u položky výrobní materiál, spotřební materiál pro výrobu oblečení a u mezd. Tyto položky jsou totiž závislé na počtu vyrobených kusů.

**Tabulka 6: Provozní náklady**

Provozní náklady	Odhadovaný měsíční náklad		
	Realistická v.	Optimistická v.	Pesimistická v.
Pronájem prostor	22 000 Kč	22 000 Kč	22 000 Kč
Elektřina	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč

Plyn	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Voda	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Úklid pronajatých prostor	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Pojištění pronajatých prostor	667 Kč	667 Kč	667 Kč
Komunikace (internet, telefony aj.)	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Náklady na zpracování účetnictví (externí účetní firma)	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Licenční software (office, grafický program)	500 Kč	500 Kč	500 Kč
IT služby	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Výrobní materiál	15 000 Kč	17 500 Kč	12 500 Kč
Spotřební materiál pro výrobu oblečení (galanterie)	6 000 Kč	8 000 Kč	4 500 Kč
Obalový materiál	3 300 Kč	3 850 Kč	2 750 Kč
Mzdy	119 000 Kč	127 000 Kč	111 000 Kč
Marketing a propagace	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Režijní náklady	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
<b>Konečná částka</b>	<b>183 467 Kč</b>	<b>196 517 Kč</b>	<b>170 917 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

Další tabulka je přiložena pro lepší představu celkových nákladů na výrobu jednoho módního kousku. Jako příklad byly zvoleny jedny šaty značky ESHA.

**Tabulka 7: Průměrné náklady na výrobu jednoho módního kousku**

Oděv	Cena materiálu ze second handu	Cena dodatečného materiálu (zbytky látek, knoflíky, ozdoby aj.)	Náklady na zpracování modelu	Náklady na obal
Šaty	150 Kč	50 Kč	800 Kč	55 Kč
			<b>Celkové náklady</b>	<b>1 055 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

Mzdové náklady podniku jsou podrobněji popsány v následující tabulce. Spolumajitelky včetně hlavní švadleny pracují na HPP, s babičkami a ženami na mateřské je uzavírána smlouva o dílo (pracují úkolově) a „hadry haunterky“ s firmou spolupracují brigádnicky. Součástí finančního ohodnocení budou mimořádné odměny pracovníků, které budou vypláceny z každoročního zisku podniku.

**Tabulka 8: Mzdové náklady (pracovníci na HPP)**

Pozice	Počet	Prac. poměr	Hrubá mzda	Hrubá mzda + odvody
Spolumajitel	2	HPP	15 000 Kč	39 000 Kč
Hlavní švadlena	1	HPP	20 000 Kč	26 000 Kč
			<b>Celkem</b>	<b>65 000 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce***Tabulka 9: Mzdové náklady (smlouva o dílo)**

Pozice	Počet	Prac. poměr	Odměna/model	Měsíční plán - 15 modelů/švadlena
Švadlena	4	smlouva o dílo	800 Kč	48 000 Kč

*Zdroj: autorka práce***Tabulka 10: Mzdové náklady (brigáda)**

Pozice	Počet	Prac. poměr	Odměna za 1ks	Měsíční plán – 20ks/"hadry hunterka"
"Hadry hunterka"	3	brigáda	100 Kč	6 000 Kč

*Zdroj: autorka práce*

Před oficiálním zahájením podnikatelské činnosti bude zapotřebí vyhradit ještě jeden měsíc na nastavení spolupráce a zaškolení pracovníků. Předpokládané náklady na tuto činnost činí 41 667 Kč.

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že celkové náklady na založení podniku se rovnají částce 480 567 Kč (realistická varianta) plus provozní náklady na měsíc před zahájením (zmíněných 41 667 Kč). Finanční rezerva na začátku podnikání činí 661 233 Kč (je k dispozici na účtu v den zahájení podnikatelské činnosti).

### Plán tržeb

Plán předpokládaných měsíčních tržeb je vyhotovený opět ve třech variantách, které zohledňují počet prodaných kusů, následovně:

- realistická varianta: 60 ks/měsíc,
- optimistická varianta: 70 ks/měsíc,
- pesimistická varianta: 52 ks/měsíc.

Majitelky kalkulují průměrnou měsíční výši produkce na 15 modelů/1 švadlena. Při tvorbě průměrné ceny za jeden model byly zohledněny ceny konkurenčních podniků. Plán kusů vychází z uvedených výrobních kapacit.

**Tabulka 11: Plán tržeb**

Plán tržeb	Realistická v.	Optimistická v.	Pesimistická v.
Průměrná cena za model	3 500 Kč	4 000 Kč	3 500 Kč
Počet prodaných ks/měsíc	60	70	52
<b>Měsíční obrat</b>	<b>210 000 Kč</b>	<b>280 000 Kč</b>	<b>182 000 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

### Plánovaný výkaz zisků a ztrát

V níže uvedených tabulkách je vypočten plánovaný výkaz zisků a ztrát pro první až pátý rok podnikání. Výpočty vycházejí z předpokládaných celkových nákladů a tržeb firmy. Výkazy jsou ve všech letech opět uváděny v realistické, optimistické i pesimistické variantě. Každý rok značka předpokládá růst tržeb o 10 % proti předešlému roku.

**Tabulka 12: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 1. rok podnikání**

Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 1. rok podnikání	Realistická v.	Optimistická v.	Pesimistická v.
Roční tržby	2 520 000 Kč	3 360 000 Kč	2 184 000 Kč
Roční náklady	2 540 367 Kč	2 696 967 Kč	2 397 087 Kč
Vstupní náklady	297 100 Kč	297 100 Kč	297 100 Kč
Mzdové a provozní náklady	2 243 267 Kč	2 399 867 Kč	2 099 987 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	-20 367 Kč	663 033 Kč	-213 087 Kč
Daň z příjmu (19 %)	0 Kč	125 976 Kč	0 Kč
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	<b>-20 367 Kč</b>	<b>537 057 Kč</b>	<b>-213 087 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

**Tabulka 13: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 2. rok podnikání**

Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 2. rok podnikání	Realistická v.	Optimistická v.	Pesimistická v.
Roční tržby	2 772 000 Kč	3 696 000 Kč	2 402 400 Kč
Roční náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Vstupní náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdové a provozní náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	570 400 Kč	1 337 800 Kč	344 080 Kč
Daň z příjmu (19 %)	108 376 Kč	254 182 Kč	65 375 Kč
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	<b>462 024 Kč</b>	<b>1 083 618 Kč</b>	<b>278 705 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*



**Tabulka 14: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 3., 4. a 5. rok podnikání**

Hospodářský výsledek po zdanění za 3. rok	686 556 Kč	1 382 994 Kč	473 299 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění za 4. rok	933 541 Kč	1 712 308 Kč	687 353 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění za 5. rok	1 205 225 Kč	2 074 553 Kč	922 812 Kč

*Zdroj: autorka práce*

Z plánového výkazu zisků a ztrát vyplývá, že podnik může být ztrátový pouze v prvním roce podnikání, a to v realistické a pesimistické variantě. Tato ztráta bude pokryta finanční rezervou na firemním účtu.

### **Bod zvratu**

Bodem zvratu se v případě značky ESHA rozumí potřebný počet prodaných kusů modelů pro pokrytí vstupních nákladů:

- realistická varianta: 672 kusů modelů,
- optimistická varianta: 249 kusů modelů,
- pesimistická varianta: 1 475 kusů modelů.

Při uvedené realistické variantě prodaných kusů činí návratnost vstupních investic cca. 1 rok a při pesimistické variantě 2,5 roku. Majitelky počítají s tím, že při uvedeném personálním obsazení bude vyrobeno 60 modelů měsíčně.

### **6.13 Rizika**

Rizika této podnikatelské činnosti již byla částečně nastíněna v provedené SWOT analýze. Pro účely této kapitoly bylo vybráno 5 největších rizik. Ke každému z nich je přiřazen možný krizový scénář.

- 1) Vyčerpání rozpočtu před dosažením ziskovosti** – bude řešeno bankovním úvěrem nebo vstupem nového investora/spolumajitele a omezením zbytných výdajů. Značka ESHA by mohla zkusit oslovit například investora jako je Vojtěch Roček, který již v minulosti investoval do jednoho českého módního startupu Genster. ESHA splňuje mnohé aspekty zajímavého projektu, které tento investor rád vyhledává.
- 2) Nevhodné zacílení** – bude řešeno opakovaným průzkumem trhu odbornou firmou a definicí nové cílové skupiny.

- 3) **Hrozba ztráty followerů a zákazníků po za sebou několikrát prohrané aukci** – možným řešením by byla tvorba vlastního merche (fair trade česká bavlněná trička, košile a eco tašky s logem ESHA). Část výtěžku by byla použita na dobročinné účely.
- 4) **Možné nepochopení konceptu značky** – bude řešeno identifikací příčin nepochopení a tvorbou nové strategie propagace značky.
- 5) **Změna podmínek podnikání v důsledku pandemie** – bude využito státních kompenzačních programů a řešeno případným provozováním náhradní činnosti po nezbytně nutnou dobu. Zbytečné výdaje budou maximálně omezeny. Krizové faktory je třeba průběžně sledovat, vyhodnocovat a včas zahájit realizaci příslušného scénáře.

## 7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo náležité sestavení podnikatelského plánu, jehož tvorbu by žádná firma neměla podcenit. I v případě značky ESHA se totiž jedná o klíčový dokument určující životaschopnost celého podniku a vytyčující rizika před samotným začátkem podnikání.

Práce je strukturována do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsem vymezila základní pojmy vztahující se k tvorbě podnikatelského plánu. Čtenář zde byl obeznámen s hlavními funkcemi a druhy podnikatelského plánu, s požadavky na jeho sestavení a taktéž s důležitými body, analýzami a plány, které by měl tento plán podle literárních a internetových zdrojů obsahovat. Poslední kapitolu teoretické části jsem zaměřila na nastínění celkové problematiky fast fashion průmyslu. Byly zde popsány zásadní negativní dopady masové módy, rozdíly mezi fast fashion a slow fashion a také důvody, proč se současný oděvní a módní průmysl začíná více soustředit na udržitelnější a ekologičtější formu výroby oblečení.

V praktické části práce jsem získané poznatky aplikovala na vybranou značku ESHA. Na základě těchto poznatků jsem pro ni sestavila podnikatelský plán, který obsahuje podstatné interní a externí analýzy a také popis výrobního, marketingového a finančního plánu. Tvorba těchto analýz a plánů pomohla značce lépe pochopit její jádro, konkurenční prostředí a trh, na který se plánuje zaměřit. Umožnila jí tak nastavit cíle pro prvních pět let podnikání a také identifikovat možná rizika, která by měla vzít v potaz.

Provedený průzkum na téma slow fashion musel být kvůli současné pandemické situaci nakonec realizován v online prostředí, kde se nepodařilo vždy oslovit relevantního respondenta. Proto bude muset být průzkum uskutečněn ještě minimálně jednou, a to na reprezentativnějším a vhodnějším vzorku. I tak lze ale výsledky považovat za zajímavé a hodnotné.

Díky tvorbě podnikatelského plánu jsem ve finanční analýze zjistila potřebnou částku na založení a následné řízení podniku. Z provedené analýzy vyplývá, že si majitelky s velkou pravděpodobností vystačí s vlastním kapitálem vloženým do podnikání. Nebudou si tedy muset sjednávat bankovní úvěr, ani v počátcích podnikatelské činnosti oslovovat investora.

Na základě těchto informací usuzuji, že má značka potenciál a podnikatelský plán je realizovatelný a aplikovatelný v praxi. Z plánovaného výkazu zisků a ztrát totiž vyplývá,

že podnik může být ztrátový pouze v prvním roce podnikání, a to v realistické a pesimistické variantě. Tuto ztrátu by majitelky řešily pokrytím částky z finanční rezervy na firemním účtu, bankovním úvěrem nebo vstupem nového spoludávatele či investora. Na toho by byla poté převedena část podílu.

Domnívám se, že byl tvorbou tohoto podnikatelského plánu splněn cíl bakalářské práce a v budoucnosti proto bude moci posloužit jako důležitý podklad pro podnikání majitelky v módním průmyslu.

## Seznam použité literatury

### Použitá literatura

- BARTOŠÍKOVÁ, M.: *Společnost s ručením omezeným*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-734-0.
- BREJCHOVÁ, H., SVOBODOVÁ, H.: *Ekonomika III.: učební text pro distanční formu vzdělávání*. Orlová: Obchodní akademie Orlová, 2007. ISBN 978-80-87113-52-3.
- CZECHINVEST: *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN 80-260-2064-2.
- DRUCKER, P.: *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Truman Talley Books/E. P. Dutton, 1986. ISBN 0-525-24463-8.
- FOTR, J.: *Podnikatelský plán a investiční rozhodnutí*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-20-X.
- GRASSEROVÁ, M.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HAVLÍČEK, K.: *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- HOLMAN, R.: *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-06-5.
- HYRŠLOVÁ, J., KLEČKA, J.: *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JEŽKOVÁ, R. A KOL.: *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting, o.p.s., 2015. ISBN 978-80-87482-30-8.
- KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K.: *Podnikový marketing: jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004. ISBN 80-86754-31-6.
- KORÁB, V., ŘEZŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.: *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOTLER, P., KELLER, K. L., A KOL.: *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KREJČÍ, J.: *Podnikáme bez strachu a krachu*. Praha: Profess, 1991. ISBN 80-85235-03-X.
- SRPOVÁ, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VEBER, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- Wupperfeld, U.: *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

### Internetové zdroje

- Office House, 2018 [online]. Jakou formu podnikání si vybrat? Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ. [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <[www.officehouse.cz](http://www.officehouse.cz)>.
- Finance.cz, 2018 [online]. Chci podnikat. Živnost, nebo s. r. o.? [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <[www.finance.cz](http://www.finance.cz)>.
- Businesscenter.cz [online]. Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <[www.businesscenter.podnikatel.cz](http://www.businesscenter.podnikatel.cz)>.
- iPodnikatel.cz, 2020 [online]. Typy podnikatelského záměru [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <[www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)>.
- Zajímejse.cz, 2020 [online]. Slovník pojmů: fast fashion. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <[www.zajimejse.cz](http://www.zajimejse.cz)>.
- Elle.cz, 2019 [online]. Co je to ta fast fashion a proč o ní teď všichni mluví? [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.elle.cz](http://www.elle.cz)>.
- Slowfemme.com, 2019 [online]. Fast vs. Slow Fashion aneb nový trend (nejen) Instagramu. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.slowfemme.com](http://www.slowfemme.com)>.
- UpCycling.cz, 2019 [online]. Co je to upcyklace? [cit. 2021-01-29]. Dostupné z <[www.upcycling.cz](http://www.upcycling.cz)>.
- Obnovitelně.cz, 2018 [online]. Fast fashion škodí planetě i lidem, podpořte raději české návrháře nebo jděte do sekáče. [cit. 2021-01-30]. Dostupné z <[www.obnovitelne.cz](http://www.obnovitelne.cz)>.

- Fashion-research.cz, 2020 [online]. Koronavirus „den poté“. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <www.fashion-research.cz>.
- Reuters.com, 2019 [online]. Zalando to push 'sustainable' fashion, cut emissions. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <www.reuters.com>.
- Český statistický úřad [online]. Kolik domácností v ČR má počítač a internet. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <www.czso.cz>.

## **Filmy**

- Morgan, A.: *The True Cost* [filmový dokument]. Francie, 2015.

## **Zákony/zákoníky**

- Obchodní zákoník, § 2 zákona č. 513/1991 Sb. (ZRUŠENÝ 1. 1. 2014)
- Obchodní zákoník, § 5 zákona č. 513/1991 Sb. (ZRUŠENÝ 1. 1. 2014)
- Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), § 2 zákona č. 455/1991 Sb.
- Nový občanský zákoník, § 502 zákona č. 89/2012 Sb.
- Nový občanský zákoník, § 420 zákona č. 89/2012 Sb.
- Nový občanský zákoník, § 421 zákona č. 89/2012 Sb.
- Zákon o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích), § 132 zákona č. 90/2012 Sb.
- Zákon o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích), § 146 zákona č. 90/2012 Sb.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: SWOT analýza podniku

Tabulka 2: Vstupní náklady

Tabulka 3: Pořízení inventárního majetku (vybavení šicí dílny)

Tabulka 4: Pořízení inventárního majetku (vybavení administrativních prostor a kuchyňky)

Tabulka 5: Spotřební materiál

Tabulka 6: Provozní náklady

Tabulka 7: Průměrné náklady na výrobu jednoho módního kousku

Tabulka 8: Mzdové náklady (pracovníci na HPP)

Tabulka 9: Mzdové náklady (smlouva o dílo)

Tabulka 10: Mzdové náklady (brigáda)

Tabulka 11: Plán tržeb

Tabulka 12: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 1. rok podnikání

Tabulka 13: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 2. rok podnikání

Tabulka 14: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 3., 4. a 5. rok podnikání



## Přílohy

Příloha 1: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 3., 4. a 5. rok podnikání

<b>Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 3. rok podnikání</b>	<b>Realistická v.</b>	<b>Optimistická v.</b>	<b>Pesimistická v.</b>
Roční tržby	3 049 200 Kč	4 065 600 Kč	2 642 640 Kč
Roční náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Vstupní náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdové a provozní náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	847 600 Kč	1 707 400 Kč	584 320 Kč
Daň z příjmu (19 %)	161 044 Kč	324 406 Kč	111 021 Kč
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	<b>686 556 Kč</b>	<b>1 382 994 Kč</b>	<b>473 299 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

<b>Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 4. rok podnikání</b>	<b>Realistická v.</b>	<b>Optimistická v.</b>	<b>Pesimistická v.</b>
Roční tržby	3 354 120 Kč	4 472 160 Kč	2 906 904 Kč
Roční náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Vstupní náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdové a provozní náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	1 152 520 Kč	2 113 960 Kč	848 584 Kč
Daň z příjmu (19 %)	218 979 Kč	401 652 Kč	161 231 Kč
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	<b>933 541 Kč</b>	<b>1 712 308 Kč</b>	<b>687 353 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

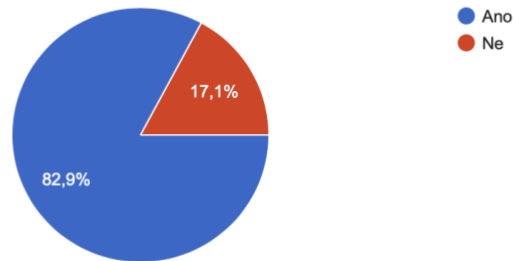
<b>Plánovaný výkaz zisků a ztrát za 5. rok podnikání</b>	<b>Realistická v.</b>	<b>Optimistická v.</b>	<b>Pesimistická v.</b>
Roční tržby	3 689 532 Kč	4 919 376 Kč	3 197 594 Kč
Roční náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Vstupní náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdové a provozní náklady	2 201 600 Kč	2 358 200 Kč	2 058 320 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	1 487 932 Kč	2 561 176 Kč	1 139 274 Kč
Daň z příjmu (19 %)	282 707 Kč	486 623 Kč	216 462 Kč
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	<b>1 205 225 Kč</b>	<b>2 074 553 Kč</b>	<b>922 812 Kč</b>

*Zdroj: autorka práce*

## Příloha 2: Jak české ženy vnímají slow fashion? (výzkumné otázky a jejich výsledky)

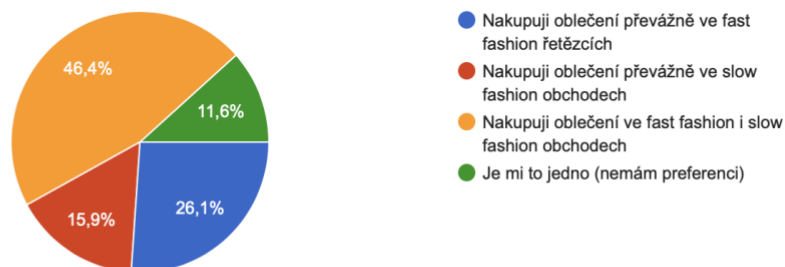
1. Zajímáte se o trendy módu? (baví Vás nakupovat oblečení, které je ve světě právě "in"?)

70 odpovědí



2. Upřednostňujete nákup oblečení z fast fashion řetězců (H&M, ZARA, Bershka,...), nebo dáváte přednost slow fashion - pomalé udržitelné módě (designové kousky lokálních módních návrhářů, second handy, Freshlabels, NILA, ODIVI aj.)

69 odpovědí



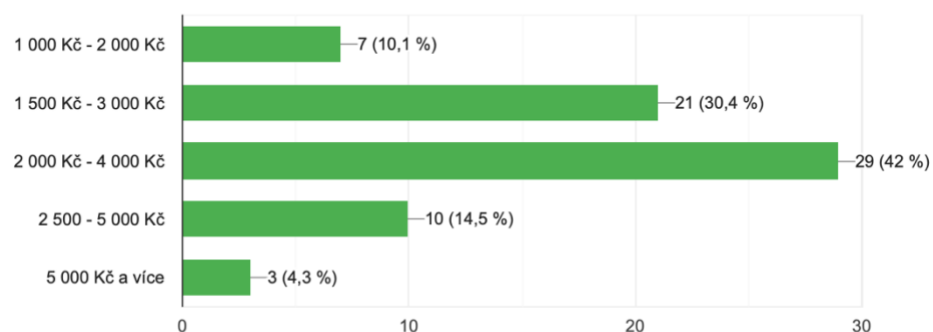
3. Víte co znamená pojem slow fashion a udržitelná móda? (pokud ano, krátce popište)

60 odpovědí

- Vybrané výsledky viz. kapitola Vyhodnocení průzkumných výsledků.
- Ostatní odpovědi budou poskytnuty na vyžádání.

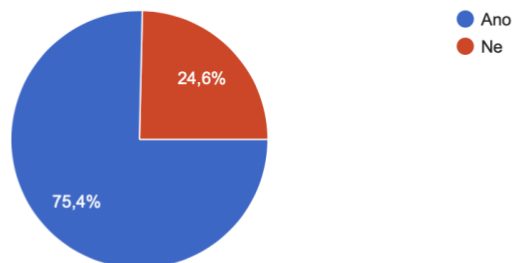
4. Máte představu o tom, kolik takové udržitelné slow fashion oblečení módní značky průměrně stojí? Př. udržitelná slow fashion jarní bunda (tato otázka se netýká nakupování v second handech).

69 odpovědí



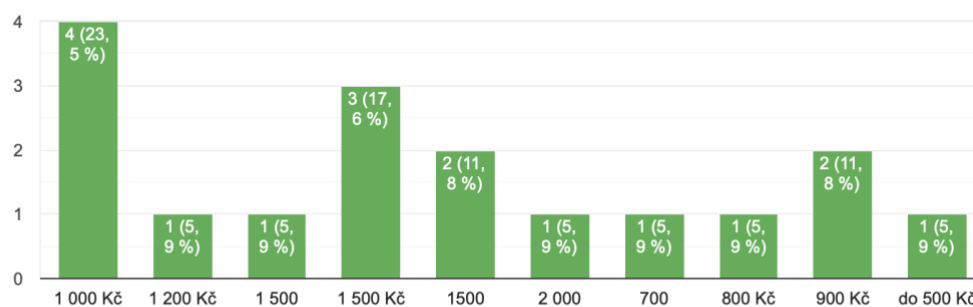
5. Byla byste ochotna zvolenou částku v předchozí odpovědi za módní kousek slow fashion udržitelné značky zaplatit? (berte v potaz, že by tento kousek splňoval všechny vaše požadavky a byl by Vám ušitý na míru)

69 odpovědí



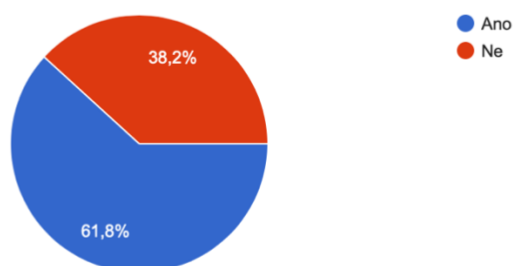
6. Pokud jste v předchozí odpovědi uvedla "NE", kolik byste byla ochotna zaplatit? (Př. udržitelná slow fashion jarní bunda)

17 odpovědí



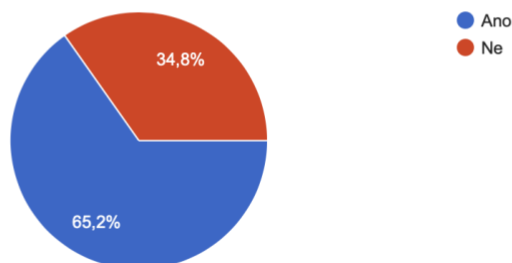
7. Zajímá Vás, jakým způsobem a kým je vaše nakoupené oblečení vyráběno?

68 odpovědí



8. Dovedete si představit, že byste oblečení, o které máte zájem, získávala formou dražby? (pokud byste aukci vyhrála, módní kousek by Vám byl ušit na míru a byla by u něj zaručena naprostá jedinečnost a originalita - tzn. byla byste jedinou majitelkou na světě)

69 odpovědí



9. Víte, co v módě znamená pojem upcycling? (pokud ano, krátce popište)

61 odpovědí

- Odpovědi budou poskytnuty na vyžádání.

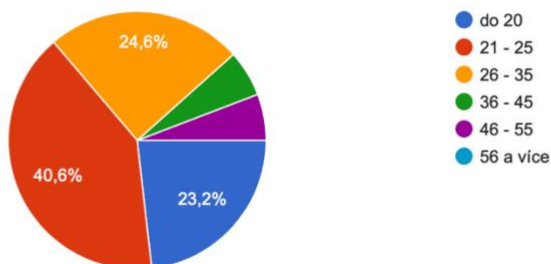
10. Jak vnímáte tuto formu úpravy oblečení? (upcycling = rozpárání starého nepoužívaného oblečení na látky, které jsou očištěny a následně použity pro ušití nového módního kousku nebo také práce se zbytky různých nevyužitých látek)

69 odpovědí



11. Kolik je Vám let?

69 odpovědí



Příloha 3: Logo značky ESHA



*Zdroj: autorka práce*