

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský záměr – založení dětského salonu krásy/Business Plan – Establishment of a Children's Beauty Salon

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Monika Hladká / MF 25

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně, a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, mám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.8.2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Pavle Vrabcové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce, za její lidskost a milý přístup. Také bych chtěla poděkovat svému manželovi a rodině za podporu a pochopení při zpracování práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit konkrétní podnikatelský záměr založení dětského salonu krásy v hlavním městě Praha. Dílčím cílem práce je identifikovat hrozby a rizika, která mohou podnik omezit.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část vznikla na základě rozboru sekundárních zdrojů, zejména tuzemské a zahraniční literatury, zabývající se oblastmi, které jsou součástí tématu podnikatelského záměru.

Prakticko-analytická část vznikla vypracováním záměru dětského salonu krásy Momi's, část financování díky predikcím budoucích finančních toků a rozbor konkurence za pomoci SWOT analýzy. V kvalitativním výzkumu byly za pomoci metody delphi a vázanému dotazníkovému šetření identifikovány hrozby a rizika pro dětský salon krásy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Konkrétní podnikatelský záměr je v rámci práce vytvořen. Popsána je společnost, její forma podnikání a ostatní údaje. Představen je dětský salon krásy v Praze, který je zmíněným předmětem záměru. Je pro něj vytvořena marketingová strategie i financování včetně odhadovaných finančních toků. Zmapována je konkurence, která je velmi malá a identifikovány jsou silné a slabé stránky a příležitosti i hrozby. Mapování konkurence přineslo zjištění, že záměr dětského salonu krásy v Praze je svým konceptem jedinečný.

V rámci předvídatelných hrozeb ohrožujících činnost společnosti, poukazují výsledky v nejvíce případech na dříve nepředvídatelné hrozby (pandemická situace aj.), zdravotní a finanční rizika, které mohou přinést a dále na hrozbu zdražení nájmu. Obě hrozby byly ve 100 % hodnoceny na stupních 4 a 5. Až 90 % respondentů poukazuje, že předvídat lze i ukončení nájmu majitelem prostoru. Nejméně lze dle jejich názoru předvídat hrozbu odchodu zaměstnanců a jejich nedovolenému obohacování se na účet podniku, což respondenti ve 40 % shodně hodnotili stupněm 1. Nejpravděpodobnější hrozby pro společnost Carrion Invest, s.r.o., jsou dle expertů situace kolem pandemické situace a odchod přijatých zaměstnanců, kdy 100 % respondentů hodnotilo obě na stupni 4 a 5. Jako nejméně pravděpodobná se dle nich jeví hrozba ukončení nájmu ze strany majitele a zesplatněný úvěr. Obě hrozby byly hodnoceny mezi 70–80 % na stupních 1 a 2. Na nejvyšších stupních ohrožení pro společnost, nastane-li tato situace, se s 80 % hlasy od respondentů umístila hrozba ukončení nájmu a následně pandemická situace. Se 70 % hlasů hrozba zesplatněného úvěru, která by mohla ukončit činnost společnosti nebo ji významně poškodit či omezit. Nejmenší riziko bylo uvedeno u všech zbylých šesti hrozeb.

4. Závěry a doporučení:

Konkrétní podnikatelský záměr je v rámci práce vytvořen. Popsána je v ní daná společnost, její forma podnikání a ostatní údaje. Představen je dětský salon krásy v Praze, který zmíněným záměrem a je pro něj vytvořena marketingová strategie i financování včetně odhadovaných finančních toků. Na základě výsledků je společnosti doporučeno, aby z výzkumu vyplynulé hrožící situace brala na vědomí a patřičně se k nim stavěla. Zejména je doporučováno, aby sledovala pandemickou situaci a případně zvážila pozdější otevření salonu v závislosti na možném nedostatku klientů, omezení, a vysokým měsíčním nákladům na lidské zdroje a provoz. Dále je doporučeno, aby v rámci sjednané smlouvy o pronájmu prostoru ve smlouvě trvala na uvedení fixace nájmu na dobu 3-5 let a jistoty délky pronájmu na 10-15 let kvůli počáteční investici do přestavby prostoru, kterou chystá. Doporučovány jsou také zaměření se na lidské zdroje a jejich nejen finanční ohodnocení, ale i slovní uznání, nabídnutí benefitů a školení vázaného k práci s dětmi, což může značně snížit odchodovost. Podnik by se také měl zaměřit na vytvoření vlastního sloganu, tvorbu zvýhodněných balíčků a party balíčků, rozšíření služby o stříhání vlasů a celkové rozšíření salonu o další pracovníky a také sledovat konkurenci a její kroky na trhu, včetně starosti o sociální síť a sebe prezentaci na nich a promování nabídek aj. V neposlední řadě je doporučováno, aby společnost dbala na včasné hrazení svých finančních závazků z důvodu hrozby jejich zesplatnění apod. Závěrem lze říci, že stanovené cíle práce byly naplněny.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurence, podnikání, podnikatelský záměr, rizika, salon krásy, strategie.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to create a specific business plan for the establishment of a children's beauty salon in the capital city of Prague. The partial goal of this work is to identify threats and risks that may reduce the company.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part was created on the basis of the analysis of secondary sources, especially domestic and foreign literature, dealing with areas that are part of the topic of the business plan. The practical-analytical part was created by elaborating the intention of Momi's children's beauty salon, part of the financing thanks to predictions of future financial flows and analysis of the competition with the help of SWOT analysis. In the qualitative research, threats and risks for the children's beauty salon were identified using the delphi method and a bound questionnaire survey.

3. Result of research:

A specific business plan is created within the work. The company, its form of business and other data are described. The children's beauty salon in Prague is presented, which is the mentioned subject of the plan. A marketing strategy and financing, including estimated financial flows, are created for him. The competition, which is very small, is mapped and strengths and weaknesses and opportunities and threats are identified. Mapping the competition revealed that the intention of the children's beauty salon in Prague is unique in its concept. Within the framework of foreseeable threats threatening the company's activities, the results in most cases point to previously unpredictable threats (pandemic situation, etc.), health and financial risks that they may bring, and also to the threat of rent increases. Both threats were 100% rated at levels 4 and 5. As many as 90% of respondents point out that the termination of the lease by the owner of the space can also be predicted. In their opinion, the threat of leaving employees and their illegal enrichment on behalf of the company can be predicted the least, which respondents rated in grade 40%. The most probable threats for Carrion Invest, sro, according to experts, are 100% of respondents rated both at levels 4 and 5. According to them, the threat of termination of the lease by the owner and the repaid loan appear to be the least probable. Both threats were assessed between 70–80% at levels 1 and 2. At the highest levels of threat to society, if this situation occurs, with 80% of the votes from the respondents, the threat of termination of the lease was placed, followed by a sub-chemical situation. With 70% of the vote, the threat of a repaid loan, which could terminate the company's activities or significantly damage or reduce it. The lowest risk was reported for all six remaining threats.

4. Conclusions and recommendation:

A specific business plan is created within the work. It describes the company, its form of business and other information. The children's beauty salon in Prague is presented, which is the mentioned intention and a marketing strategy and financing, including estimated financial flows, have been created for it. Based on the results, the company is recommended to take into account the resulting impending situation and to take appropriate action. It's recommended to monitor the pandemic situation and consider the later opening of the salon, depending on possible client shortages, constraints, and high monthly human resources and operating costs. It is also recommended get the fixation of the lease for 3-5 years and the security of the lease term for 10-15 years due to the initial investment in the reconstruction of the space, which it is preparing. It is also recommended to focus on human resources and their not only financial evaluation, but also verbal recognition, offering benefits and training related to working with children, which can significantly reduce dropout rates. The company should also focus on creating its own slogan, creating discounted packages and party packages, expanding the haircut service and the overall expansion of the salon with additional employees, as well as monitoring the competition and its steps in the market, including concern about social networks and self-presentation. Promotion of offers, etc. At the end it's it recommended that the company pay attention to the timely payment of its financial obligations due to the threat of their repayment, etc. It can be said that the set goals of the work have been met.

KEYWORDS

Beauty salon, business, business plan, competition, risks, strategy.

JEL CLASSIFICATION

M13 New Firms, Startups; O20 General

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Monika Hladká
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 25
Název DP:	Podnikatelský záměr – založení dětského salonu krásy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Právní úprava podnikání v ČR2.2 Struktura podnikatelského záměru2.3 Strategie a plány záměru2.4 Průzkum a definice cílů2.5 Analýza potenciálu a rizik2.6 Metodika práce3 Prakticko-analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení konkrétního záměru3.2 Návrh podnikatelského záměru3.3 Dílčí analýzy trhu a rizik3.4 Formulace doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DVOŘÁKOVÁ, E., JOSKOVÁ, L., PRAVDOVÁ, M. <i>Nová společnost s ručením omezeným : právo – účetnictví – daně</i>. Praha: Grada, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0872-5.• FINCH, B. <i>How to Write a Business Plan</i>. United Kingdom: Kogan Page, 2019. 192 s. ISBN 0749486430.• ORLÍK, T., SKOPAL, P., SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I. <i>Podnikatelský plán a strategie</i>. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.• OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. <i>Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev</i>. Brno: BizBooks, 2012. 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 04. 2020• Zpracování teoretické části do 15. 06. 2020• Zpracování výsledků do 31. 07. 2020• Finální verze do 31. 08. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Právní úprava podnikání v ČR.....	2
2.1.1 Právní předpisy v podnikání.....	2
2.1.2 Občanské a obchodní právo v kontextu s podnikáním.....	2
2.1.3 Formy podnikání	4
2.2 Struktura podnikatelského záměru.....	8
2.2.1 Podnikatelský záměr vs. podnikatelský plán	9
2.2.2 Podnikatelský plán	10
2.3 Strategie a plány záměru.....	11
2.3.1 Analýza trhu, strategie, marketingový plán	11
2.3.2 Velikost a umístění podniku.....	14
2.3.3 Lidské zdroje, organizace a řízení.....	17
2.3.4 Finanční plán, analýza a financování	18
2.4 Průzkum a definice cílů	20
2.5 Analýza potenciálu a rizik	21
2.6 Cíl a metodika práce	23
3 Prakticko-analytická část.....	26
3.1 Představení konkrétního záměru.....	26
3.2 Návrh podnikatelského záměru	27
3.2.1 Dětský salon krásy Momi's.....	28
3.2.2 Marketingová strategie.....	30
3.2.3 Financování	35
3.2.4 SWOT analýza	42
3.3 Dílčí analýzy trhu a rizik	45
3.3.1 Analýza trhu a konkurence.....	45
3.3.2 Analýza rizik	49
3.4 Formulace doporučení	54
Závěr.....	57
Přílohy	I

1 Úvod

Začít s vlastním podnikáním a založit svůj vlastní podnik není v dnešní době velké konkurence, mnohých pravidel a náročných podmínek vůbec snadný úkol. Faktorů pro úspěšný start je mnoho, ale jednou z nejdůležitějších věcí je především mít odvalu, vlastního podnikatelského ducha a zapálení pro věc a také dostatečný kapitál. Obecně vzato lze říci, že úspěšní podnikatelé se s podnikatelským duchem většinou již narodí. Samotné předpoklady však mnohdy nestačí, jelikož nový podnik na začátku vždy něco stojí, a proto i sebenadanější člověk se smyslem pro obchod, potřebuje v začátku dostatečný kapitál pro realizaci svých záměrů a plánů. V nestabilním světě podnikání, kde se situace vyvíjí zpravidla vždy velmi dynamicky, uspějí zejména taková lidé, kteří mají schopnost vypořádat se velmi rychle s nastalými změnami, a kteří dokáží adekvátně reagovat na vzniklou situaci a poprat se s hrozícími riziky.

Jak známo, doba se mění a s ní i podmínky a okolnosti podnikání. V minulosti tomu bylo tak, že zákazníci zkrátka kupovali to, co bylo nabízeno. Nutno však podotknout, že výběr zboží a služeb byl v porovnání s dneškem velmi omezený, což zákazníkovi nedávalo mnoho prostoru pro jeho vlastní volbu. Oproti tomu je dnešní doba velmi odlišná. Portfolio nabízeného je nesčetněkrát větší a adekvátně k tomu jsou i zákazníci náročnější a vybíravější a nespokojí se jen tak s něčím. Dnes se podnikatel musí řídit především svými zákazníky a jejich potřebami a musí vymýšlet způsoby, kterými by je zaujal v takové míře, aby u nich jednoznačně uspěl. Pro každý takový způsob je třeba mít vlastní strategii, která bude odrážet to, kam podnikatel směřuje a co je mimo jiné jeho cílem. Proto je pro každého podnikatele, začínajícího i zkušeného, důležité mít při zakládání nového podnikání, tzv. podnikatelský záměr, který je v raných počátcích jedním z významných podkladů.

Podnikatelský záměr pomáhá podnikateli utřídit si myšlenky a získat zřetelnou vizi, které se může v dalších krocích držet. Díky sepsání podnikatelského záměru může businessman odhalit, kde má jeho podnikání silné a slabé stránky a zda se vůbec jedná o smysluplnou a rentabilní aktivitu. Podnikatelský záměr tedy představuje určitou strategii, jak podnikat. Existují situace, kdy si podnikatelé až naivně myslí, že stačí mít plán svého podnikání pouze v hlavě. Opak však může být pravdou. Jakmile svůj nápad vloží na papír, častokrát mohou na danou problematiku získat nový pohled. Náležitě sestavený podnikatelský záměr (a později také podnikatelský plán) jasně ukazuje, zda má zamýšlený projekt vůbec šanci se uchytit, a zejména umí odhalit rizika, kterým se podnikatel bude moci dopředu vyvarovat nebo se na ně lépe připravit.

Podnikatelský záměr však neslouží jenom pro vlastní potřebu podnikatele. Pokud jedinec např. žádá banku či investora o finanční výpomoc, musí disponovat něčím hmatatelným. Něčím, čím dovede zaujmout. A k tomu podnikateli slouží právě zmíněný podnikatelský záměr. Díky němu může dopodrobna ukázat svou představu o budoucím podnikání a způsoby, jakými jej chce uskutečnit. Podnikatelský záměr by proto měl být vyhotoven nejen na začátku činnosti firmy, ale také při dalších příležitostech, jako např. při realizaci strategického plánu na zvýšení produktivity firmy nebo v rámci externí potřeby.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit konkrétní podnikatelský záměr založení dětského salonu krásy v hlavním městě Praha. Dílčím cílem práce je identifikovat hrozby a rizika, která mohou podnik omezit.

V rámci teoreticko-metodologické části je nejprve popsána právní úprava podnikání v České republice a dále jsou zde představeny některé konkrétní zákoníky, které jsou s podnikáním úzce spjaty. Vymezeny jsou i formy podnikání, struktura záměru a jeho strategie, plány a cíle a v neposlední řadě i analýza a potenciál rizik, a především použitá metodika práce. Druhá část práce, prakticko-analytická, se věnuje představení konkrétního podnikatelského záměru, jeho návrhu a vypracování a analýze trhu a rizik, která jej mohou v budoucnu ohrozit. V jejím závěru jsou formulována konkrétní doporučení, která vyplynula z provedeného šetření.

2 Teoreticko-metodologická část

V teoreticko-metodologické části práce jsou za pomoci zpracování sekundárních zdrojů, zejména pak odborné literatury, odborných článků a publikací, představeny základní podmínky podnikání v České republice, definice struktury, strategie a plánu podnikatelského záměru, a to včetně možných přidružených rizik. Její součástí je také v práci použitá metodika.

2.1 Právní úprava podnikání v ČR

Právní úprava podnikání je upravena celou řadou legislativních ustanovení, jak uvádí Syrovátková (2017, s. 3). Jako nejdůležitější zákony, upravující podnikání v České republice, autorka uvádí například občanský zákoník a zákoník práce, zákon o účetnictví nebo zákon o obchodních korporacích a další. Černá a kol. (2016, s. 39) zmiňují dále důležitost práva obchodního, které definují jako spojení soukromého a veřejného práva, jež působí jako úprava podnikatelské činnosti a vztahů, kterýchžto se podnikatel účastní.

2.1.1 Právní předpisy v podnikání

Mezi hlavní právní předpisy, které upravují konkrétní formy podnikání a také předpoklady podnikání na území České republiky, například patří:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – stanovuje hlavní pojmy (fyzická osoba, právnická osoba, podnikatel, podnikání aj.), předepisuje všeobecné nařízení týkající se podnikatelské činnosti (smluvní vztahy, jednotlivé odpovědnosti apod.). Jde o hlavní právní předpis, který se aplikuje tehdy, pokud konkrétní zvláštní zákon nedefinuje vlastní právní úpravu, zmiňuje Syrovátková (2017, s. 4).

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) – zmiňuje detailní úpravu konkrétních typů obchodních společností (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným či akciová společnost) a družstva, uvádí dále Syrovátková (2017, s. 4).

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – popisuje obchodní rejstřík, určuje, kdo, za jakých podmínek a jaké informace musí být uvedeny v tomto rejstříku, dále vymezuje postupy během zápisu do obchodního rejstříku apod., představuje Syrovátková (2017, s. 27).

Syrovátková (2017, s. 28–29) uvádí mimo jiné ještě dva důležité zákony stojící za zmínku. Jedná se o zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – stanovuje konkrétní druhy živností, předpoklady pro vznik a zánik živnostenského oprávnění, práva a povinnosti živnostníků apod.

Druhým zmíněným zákonem, který Syrovátková (2017, s. 6) uvádí, je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – definuje výkon závislé činnosti, tj. předpoklady, za kterých mohou podnikatelé využít další jedince pro potřeby rozvoje vlastní podnikatelské činnosti; (úprava vzniku, změny či zániku pracovního poměru a práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnanců).

Kromě výše uvedeného existuje mnoho dalších otázek, jimiž se zabývají zvláštní právní předpisy.

2.1.2 Občanské a obchodní právo v kontextu s podnikáním

Syrovátková (2017, s. 4) hovoří o občanském zákoníku jako o souboru pěti různých částí, které dále upravují všechny soukromoprávní vztahy a považuje ho za jeden ze stěžejních pilířů legislativní úpravy podnikání. Autorka dále uvádí, že v jeho obecné části jsou především definovány pojmy úzce související s podnikáním. Syrovátková (2017, s. 4) uvádí jako příklad pojmy podnikatel, jmění, obchodní firma nebo obchodní tajemství. Ondřej a kol. (2019, s. 25)

ovšem upozorňují na fakt, že samotnou definici podnikání nelze v občanském zákoníku nalézt. Shodně však uvádí, stejně jako Syrovátková, že je zde definováno, kdo je podnikatel. Ondřej a kol. (2019, s. 26) se však navíc též domnívají, že z formy, jakým je podstata podnikatele definována, lze nepřímo chápat i činnost, kterou podnikatel vykonává, což je v konečném důsledku právě podnikání.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník § 420 odst. 1, vymezuje podnikání jako činnost prováděnou podnikatelem a podnikatele jako osobu, která je oprávněna podnikat. Podnikání je činnost, prováděná podnikatelem soustavně, samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Jde o tzv. kumulativní podmínky, které musí být dodrženy, jinak se nemůže jednat o podnikání. Subjekty provádějící podnikatelskou činnost se v zákoně nazývají podnikateli, říká Syrovátková (2017, s. 4).

Syrovátková (2017, s. 4) dále uvádí, že výše uvedený zákon dále říká, že právním jednáním podnikatelů se rozumí uskutečňování právních úkonů navenek podnikatelského subjektu vůči třetím osobám. Podnikatel může jednat přímo či nepřímo. V přímém řízení projevuje navenek svou vlastní vůlí, jedná vlastním jménem a na svou odpovědnost. Při nepřímém řízení jde o tzv. zastoupení, když na místo podnikatele koná jiná osoba (zástupce), ale právní důsledky nese sám podnikatel. Nicméně platí, že zástupce v konání projevuje vlastní vůli a může jednat ve jméně a na účet zastoupeného anebo jen na účet zastoupeného, ale vlastním jménem.

Rozehnal (2014, s. 14) definuje podnikání z jiného hlediska:

- ekonomické: podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota;
- psychologické: podnikání je činnost motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco vyzkoušet, něco splnit;
- sociologické: vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst apod.

Co se obchodního práva týče, v právní teorii nenacházíme jednoznačné definice obchodního práva a mezi právními teoretiky dochází k názorovým neshodám, jak se vyjadřuje Rozehnal (2014, s. 8–9). Černá a kol. (2016, s. 15–16) říkají, že obchodní právo reprezentuje subsystém pozitivního práva v určitém státě, přičemž neexistence obchodního zákoníku není důvodem neexistence obchodního práva v dané zemi.

Staněk (2012, s. 10–11) uvádí, že obchodním právem se rozumí souhrn právních norem upravujících právní postavení podnikatelů a vztahy, do nichž podnikatelé vstupují při uskutečňování podnikatelské činnosti. Dále autor zmiňuje, že obchodní právo je součástí soukromého práva, ale z části ho tvoří i normy veřejného práva, doprovázené kogentní metodou právní úpravy.

Fenwick (2018, s. 15–18) říká, že obchodní právo je součástí systému soukromého práva, který při úpravě majetkových vztahů charakterizuje široká smluvní volnost vyplývající z rozsáhlého používání dispozitivních norem a nezávislé (relevantně rovné) postavení právních subjektů (fyzických a právnických osob). Rozehnal (2014, s. 21–24) dodává, že obchodní právo upravuje specifika majetkových vztahů mezi podnikateli a jejich postavení jako zvláštní skupiny subjektů právních vztahů. Kelly (2017, s. 19–21) tvrdí, že obchodní právo nachází svou speciální právní úpravu jako subsystém soukromého práva v právu kontinentálním, právě v průběhu 18. a 19. století.

Už v římském právu jsou nalezeny počátky právního dualismu, přičemž veřejné právo se nedá oddělit od soukromého práva, dochází k jejich vzájemnému prolínání a ovlivňování jednotlivých prvků (Fenwick, 2018, s. 25).

Dělení práva na dva subsystemy, právo veřejné a právo soukromé

Předmět obchodního práva

Předmět právní úpravy obchodního práva je dle Rozehnalová (2014, s. 15–16) členěno na:

- obecná část obchodního práva: zahrnuje vymezení předmětu právní úpravy, vztah mezi občanským a obchodním právem, základní pojmy obchodního práva;
- právo obchodních společností a právní úprava družstva;
- závazková část obchodního práva: upravuje závazkové vztahy a obchodní smlouvy;
- obchodní jméno, obchodní tajemství;
- obchodní rejstřík;
- základ právní úpravy účetnictví podnikatelů;
- právo soutěže;
- právo cenných papírů a burzovní právo;
- rozhodčí řízení v obchodních sporech.

Ondřej a kol. (2019, s. 15) dodávají, že obchodní právo v sobě zahrnuje i právní normy upravující vztahy mezi nepodnikatelskými subjekty a vztahy veřejnoprávní povahy, které vznikají mezi podnikateli a státem (např. úprava obchodního rejstříku, hospodářské soutěže aj).

Fenwick (2018, s. 32–36) říká, že obchodní právo procházelo dlouhým historickým vývojem, s potřebou zajištění pořádku ve vztazích mezi podnikatelskými subjekty. Rozvoj řemesel a obchodování, podmínil vznik určitých pravidel pro regulaci obchodních vztahů a úpravu podmínek obchodování. Tato pravidla se stala základem pro přijímání živnostenských předpisů a obchodních zákoníků, jak stejný autor uvádí.

2.1.3 Formy podnikání

Každý začínající podnikatel přichází na trh s určitou vizí, čeho by chtěl dosáhnout. Na základě této vize se odvíjí typ podniku, který vybuduje, jeho potenciál a strategie. Podle Rigbyho (2011, s. 8–11) existuje pět kategorií podnikání:

- Podnikání jako životní styl – jedná se především o malé podnikatele, kteří podnikají zejména z důvodu, že nechtějí být zaměstnaní a chtějí být „vlastními pány“. Tato skupina podnikatelů nemívá velké ambice a zaměřuje se především na lokální trh.
- Zdrženlivé podnikání – do tohoto typu podnikání spadají podnikatelé, kteří obsluhují větší část trhu, avšak téměř nikdy nepřekročí hranice regionu. Nejčastějším důvodem uvážení v této skupině mohou být nedostatečné schopnosti na vedení většího podniku, nebo uspokojení se současnou pozicí na trhu.
- Nadějně podnikání – podnikatelé, kteří mají vysoké ambice a přicházejí s jasnou vizí stát se lídrem na lokálním, resp. regionálním trhu. Zpravidla aplikují pro získání zákazníků agresivnější strategii a rovněž pracují na neustálém zlepšování se. Nepouštějí se však za každou cenu do boje s lídry, neboť si jsou vědomi svých omezení a možných rizik.
- Podnikání s potenciálem vysokého růstu – pro tento typ podnikání se rozhodne jen úzká skupina podnikatelů. Před začátkem tohoto typu podnikání je třeba udělat intenzivní analýzy trhu, které identifikují příležitosti pro potenciální růst. Toto podnikání vyžaduje profesionální vedení s orientací na inovace.
- Revoluční podnikání – tito podnikatelé přicházejí na trh s kompletně zpracovanou novou koncepcí samotného podnikání, přičemž konkurenční firmy nejsou schopny udržovat krok a následně „vypadávají ze hry“.

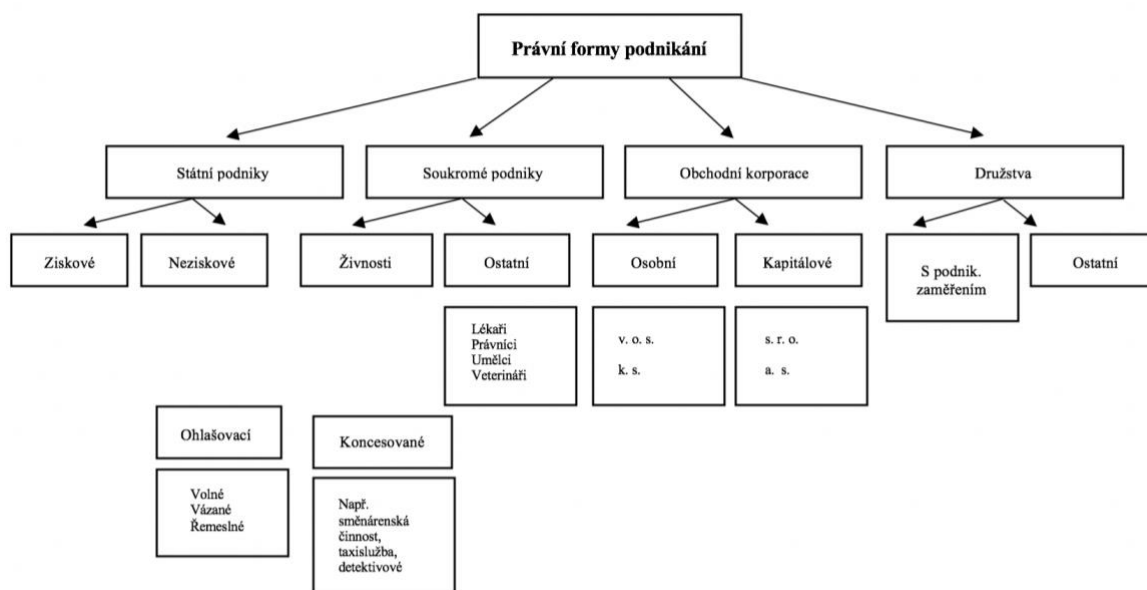
Srpová a Řehoř (2010, s. 67–68) uvádějí, že podnik může mít různou právní formu. Volba vhodné právní formy podnikání podle nich představuje velmi důležité rozhodnutí, které významně ovlivňuje podnikání. Toto rozhodnutí s sebou nese řadu požadavků a podmínek pro podnikání. Šafrová Drážilová (2019, s. 189–193) zmiňuje zejména tyto oblasti:

- počet zakladatelů;
- nároky na počáteční kapitál;
- způsob a rozsah ručení za závazky firmy podnikatelem;
- daňové zatížení;
- dostupnost cizími zdroji;
- oprávnění k řízení;
- zveřejňování povinnosti;
- účast na zisku a ztrátě;
- finanční a administrativní zatížení spojené se založením a provozem společnosti;
- vyjednávací síla firmy.

Zvolená právní forma podnikání se zapisuje do obchodního rejstříku, což je veřejný seznam vedený v elektronické podobě, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelských subjektech (Taušl Procházková, 2017, s. 39–41).

Na následujícím obrázku 1 je jasně viditelné rozřídění forem podniků (Plhoňová, 2011, s. 15–16).

Obrázek 1 Právní formy podnikání



Zdroj: vlastní zpracování podle Plhoňové (2011, s. 15–16))

Obrázek 1 byl zpracován na základě dat od Plhoňové (2011, s. 15–16), která formy podnikání v základu dělí na státní a soukromé podniky, obchodní korporace a družstva. Každá z těchto forem je autorkou dále dělena na podkategorie, které jsou zobrazeny právě na obrázku 1.

V následující tabulce 1 jsou popsána vybraná kritéria pro volbu právní formy podnikání:

Tabulka 1 Typy společností

Kritérium	Podnikání jednotlivce	Společnost			
		Osobní společnosti		Kapitálové společnosti	
		Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Nároky na počáteční kapitál	žádné	žádné	komanditista, min. vklad 5 000 Kč	min. 1 Kč za každého společníka	min. 2 000 000 Kč
Minimální počet společníků	1	2	2	1	1
Rozsah ručení	neomezené	neomezené	komplementář neo+F8:H8mezeně, komanditista omezeně	omezeně	omezeně
Míra právní regulace	nízká	střední	střední	střední	vysoká
Flexibilita	vysoká	střední	střední	střední	nízká
Možnost vlastníků řídit společnost	vysoká	vysoká	střední	střední	nízká
Administrativní náročnost	nízká	střední	střední	střední	vysoká
Zákaz konkurence		platí pro společníky	platí prokomplementáře	platí pro jednatele a členy dozorčí rady	platí pro členy představenstva, dozorčí rady, správní rady a statutárního ředitele

Zdroj: vlastní zpracování podle Matusiková, Pawliczek, Stelmach (2013, s. 31)

Tabulka 1 ukazuje kritéria, která je dobrá znát při výběru formy podnikání, a to ať už pro jedince či společnost. Přehledně lze například vidět, jaké jsou nároky na počáteční kapitál, jaký je minimální počet společníků, rozsah ručení, míra právní regulace, flexibilita nebo možnost vlastníků řídit společnost. Dále také administrativní náročnost či zda existuje zákaz konkurence.

Podnikání jednotlivce spočívá ve vlastnictví jedné osoby, k založení stačí menší kapitál a regulace ze strany státu je minimální, jak uvádí Šafrová Drážilová (2019, s. 191). Mulačová a Mulač (2013, s. 29) dodávají, že značnou nevýhodou je náročnost získání počátečního kapitálu a neomezené ručení za závazky podniku, přičemž podniky jednotlivce mají obvykle formu živnosti, kterou může provozovat fyzická nebo právnická osoba. Dále uvádějí, že aby se jednotlivec mohl stát živnostníkem, musí splňovat řadu podmínek vyplývajících ze zákona. Dokladem o právu vykonávat živnost je živnostenský list nebo koncesní listina, které vydává živnostenský úřad.

Lipovská (2017, s. 125) dodává, že živnostenský zákon dělí živnosti na ohlašovací a koncesované.

Živnosti ohlašovací:

- živnosti řemeslné: podmínkou je odborná způsobilost získaná vyučením v oboru a praxí (hostinská činnost)
- živnosti vázané: odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně, provozování těchto živností vyžaduje získání průkazu způsobilosti
- živnosti volné: odborná způsobilost není stanovena, patří sem živnosti (výroba, obchod a služby) nespádající do předešlých skupin

Živnosti koncesované

- mohou se provádět pouze na základě povolení (koncese) uděleného živnostenským úřadem. K udělení je nutné požadované vzdělání případně speciální kurzy.

Charakteristikou osobních společností je, že jsou vytvořené a vlastněné dvěma a více osobami. Jejich výhody a nevýhody jsou podobné jako u společností jednotlivců. Fungování těchto společností je ve vysoké míře závislé na spolupráci a vztazích mezi zakladateli. V České republice existují dvě formy osobních společností – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (Mulačová, Mulač, 2013, s. 30–31).

Veřejná obchodní společnost

Šafrová Drážilová (2019, s. 195–196) charakterizuje veřejnou obchodní společnost následovně: „*Veřejná obchodní společnost je sdružení nejméně dvou podnikatelů, podnikajících pod společným jménem, jehož součástí musí být označení „veřejná obchodní společnost“ (v.o.s.). Společníci vkládají do společnosti peněžité i nepeněžité vklady, které se stávají majetkem společnosti. Za závazky společnosti ručí celým svým majetkem. Pravomoci při vedení podniku mají všichni společníci stejné, pokud nebylo smluvně určeno jinak.*“

Komanditní společnost

Lipovská (2017, s. 128–132) popisuje komanditní společnost jako obchodní společnost minimálně dvou zakladatelů, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem. Řízení společnosti přísluší pouze komplementářům, komanditisté mají jen kontrolní pravomoc. Zisk je přerozdělován podle společenské smlouvy.

Charakteristická pro kapitálové společnosti je kapitálová účast společníků bez osobní účasti na podnikání (Šafrová Drážilová, 2019, s. 193–195). Josková a kol. (2018, s. 11–12) dodávají, že společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svých vkladů. Formami kapitálové společnosti v České republice je společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným

Josková a kol. (2018, s. 11–15) ve své publikaci říkají, že tato forma společnosti může být založena fyzickými i právnickými osobami, výška základního kapitálu je 1 Kč, stejný je i minimální vklad společníka.

Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, přičemž společník jen do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Obchodní jméno musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, případně je možné použít zkratku „s.r.o.“. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé, jak zmiňují Dvořáková a kol. (2018, s. 11–12).

Akciová společnost (a.s.)

Mulačová a Mulač (2013, s. 33–34) popisují akciovou společnost jako kapitálovou společnost, ve které je základní kapitál rozdělen do určitého počtu akcií s určitou jmenovitou hodnotou. Zakládá se zakladatelskou listinou (v případě jednoho zakladatele – právnické osoby) nebo zakladatelskou smlouvou (v případě více zakladatelů). Hodnota základního kapitálu je 2 000 000 Kč. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti. Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „akciová společnost“ nebo zkratku „a.s.“.

Mimo výše uvedené existuje řada dalších forem podnikání, a to konkrétně družstva, evropské společnosti a sdružení a veřejné podniky či neziskové organizace.

Družstva

Mulačová a Mulač (2013, s. 37–38) charakterizují družstva jako společenství neuzavřeného počtu osob založeným pro potřeby podnikání nebo zabezpečování hospodářských, společenských nebo jiných potřeb svých členů.

Josková a kol. (2018, s. 10) dodávají, že obchodní jméno družstva musí obsahovat označení „družstvo“. Dále říkají, že družstvo je právnickou osobou, přičemž za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem (členové neručí za závazky družstva). Stanovy mohou určit, že členové družstva nebo někteří z nich mají na základě rozhodnutí členské schůze vůči družstvu do určité výše uhrazovací povinnosti přesahující členský vklad na krytí ztrát družstva. Mulačová a Mulač (2013, s. 37–38) zmiňují orgány družstva, kterými jsou členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a další orgány družstva podle stanov (Zákon 89/2012 Sb. Občanský zákoník).

Evropské společnosti a sdružení

Josková a kol. (2018, s. 9) definují evropské společnosti a sdružení jako formu podnikání podléhající právním normám Evropského společenství. Založit je lze jen podle přesně vymezených směrnic EU.

Veřejné podniky, neziskové organizace

Poslední typ podnikání v České republice popisují Mulačová a Mulač (2013, s. 37–38). Jde o podniky založené státem nebo organizačními složkami. Tyto organizace jsou buď zcela ve vlastnictví státu nebo územních celků, nebo ve smíšeném vlastnictví (část patří soukromým vlastníkům). Do neziskových organizací autoři řadí rozpočtové organizace, příspěvkové organizace, občanská sdružení nebo nadace.

2.2 Struktura podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr představuje základní plán podnikání, který může být ve formě hlavní myšlenky, nebo může představovat rozsáhlou písemnou dokumentaci, jak uvádí Swamidass (2016, s. 29–30). V obou případech je zacílen zejména na jádro podnikání jako hlavní aktivitu a na přesvědčení potencionálního investora, jak autor dále uvádí.

Podle Barrowa (2015, s. 5–6) plní podnikatelský záměr dva účely. Prvním účelem je, že představuje jakýsi vnitřní dokument, který představuje základ vlastního řízení firmy. Ve druhém účelu představuje vnější dokument, který se zabývá financováním a realizací projektu s použitím cizího majetku. V případě použití cizího majetku je třeba přesvědčit poskytovatele o výhodnosti projektu, na který se financování použije.

Základními částmi podnikatelského záměru jsou (Westhead, 2014, s. 14–15):

- realizační resumé;
- charakteristika firmy a jejich cílů;
- organizace řízení;
- přehled základních výsledků;
- shrnutí a závěr;
- přílohy.

Realizační resumé je podle Westheada (2014, s. 18) zpracováváno v závěru podnikatelského záměru. Obsahuje tyto části: název a adresu firmy, charakteristiku projektu s přednostmi vzhledem ke konkurenci, popis trhu, na kterém se chce firma uplatnit, strategické zaměření firmy, zhodnocení manažerských zkušeností a finanční aspekty obsahující odhady zisku v následujících letech a očekávaný výnos pro poskytovatele majetku.

Charakteristika firmy a její cíle – Rigby (2011, s. 22) hovoří o tom, že by se z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií měla charakteristika firmy zabývat jak historií, tak i budoucností společnosti. Potřebná je charakteristika produktu, který představuje náplň projektu. V závěru je třeba sledovat cíle, které by měly být reálné a dostatečně motivující a měly by se vztahovat na období dvou až pěti let.

Šafrová Drášilová (2019, s. 45) říká, že tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat organizační schéma, charakteristiku vedoucích pracovníků, formu odměňování, stanovení klíčových situací a informační systém pro řízení firmy pro budoucí vývoj. Podle této autorky je nejdůležitější částí organizace projektu kvalita řízení, protože je jedním z aspektů, které se posuzují a jsou základním předpokladem úspěšné realizace projektu.

V podnikatelském záměru jsou shrnuty základní výsledky, které se týkají výrobního programu, analýzy trhu a tržní konkurence, marketingové strategie, velikosti výrobní jednotky, umístění, technologií, pracovních sil, finanční analýzy, v níž by měly být poskytnuty přehledné informace finanční stránky (např. doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, výkaz zisku a ztrát, rozvaha a jiné) a rizikům podniku, pro které jsou důležitými faktory potenciálních dopadů a opatření ke snížení podnikatelského rizika (Westhead, 2014, s. 20).

Závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat shrnutí a časový plán realizace projektu, především bychom se měli zaměřit: na celkové strategické zaměření projektu, zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu, uvedení jedinečných rysů firmy, stanovení požadavků na majetkové zajištění, procento vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatele. Z časového hlediska je důležité především získat informace o době výstavby, zahájení činnosti a představit termíny, kdy budou použité finanční prostředky, které jsou důležité pro poskytovatele majetku (Swamidass, 2016, s. 32).

V přílohách podnikatelského záměru se nacházejí výpisy obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, výkresy výrobku, výsledky trhu, výkazy zisku a ztrát, rozvaha a peněžně toky, analýza citlivosti projektu, reference a jiné (Barrow, 2015, s. 8).

Podle Swamidasse (2016, s. 33) je třeba, aby jednotlivé firmy při zpracování podnikatelského záměru věnovaly dostatečnou pozornost a upozornily, že nebude platit po celou dobu projektu. Westhead (2014, s. 21) dodává, že podnikatelský záměr je proto třeba chápat jako vyvíjející se dokument, který je třeba neustále upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám.

2.2.1 Podnikatelský záměr vs. podnikatelský plán

Základem budoucího úspěšného podniku je jeho kvalitní příprava, kam patří i nabytí odborných znalostí a zkušeností podnikatele (Hiduke, 2013, s. 19–22). Podnikatel musí objevit mezery na trhu, které představují jeho podnikatelskou příležitost, může následovat samotné vytvoření podniku a následně jeho právní modifikace, tedy ohlášení živnosti, žádost o koncesi, zápis do obchodního rejstříku apod. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 182–183).

Hiduke (2013, s. 28) hovoří o tom, že prvním krokem při zakládání podniku je sebeanalýza budoucího podnikatele, posouzení jeho schopností, vzdělání, dalších předpokladů pro podnikání, avšak úspěšný podnikatel musí mít i potřebné osobní vlastnosti, jako jsou pracovitost, vytrvalost v práci, schopnost překonávat překážky, čestnost, musí umět vycházet s lidmi a správně se rozhodovat, dále mít schopnost nést riziko a mít dobré organizační schopnosti.

Druhým krokem je vypracování koncepce, která obsahuje základní cíle podniku a prostředky a postupy k jejich dosažení – podnikatel vypracovává podnikatelský záměr, o čemž hovoří Srpová (2011, s. 14–15). Podnikatelský záměr obsahuje rozpracované podnikatelské aktivity podniku, které jsou zaměřeny na úspěšný rozvoj a dlouhodobou prosperitu v měnícím se

prostředí tržní ekonomiky (Westhead, 2014, s. 15). Vypracovaný podnikatelský záměr se dále konkretizuje do podnikatelského plánu, jak říká Baeinger (2014, s. 21).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že podnikatelský záměr může např. představovat žádost o podnikatelský úvěr, kdy podnikatel vypíše na přichystaný formulář požadované údaje, aniž by bylo nezbytné doplňovat další informace a detaily dokládající např. konkurenční výhodu nebo originalitu nápadu. Pokud bude odhlédnuto od jazykového rozdílu termínů (záměr = intence, rámcová studie, zatímco plán = konkrétní úmysl včetně doplnění jednotlivých etap s časovým a věcným určením), lze v této souvislosti podnikatelský plán chápat jako v definovaných termínech dále rozpracovaný podnikatelský záměr.

2.2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán představuje písemný materiál vypracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnitřní a vnější faktory související se založením a chodem podniku, definuje Řehoř a Srpová (2010, s. 16–17).

Jinými slovy je podnikatelský plán dokument, který slouží pro majitele firmy, manažery a externí investory (Finch, 2019, s. 11). Pomáhá zejména při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli návod pro jeho další plánování činnosti, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit (Koráb a kol., 2007, s. 11–12). Podle Hidukeho (2013, s. 29–31) může být podnikatelský plán vypracován v různý čas s potenciálními přínosy pro různé uživatele.

V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu je však pro každý podnik individuální záležitostí. Je však důležité, že podnikatelský plán je část procesu plánování v podniku a jde o neustále opakující se proces.

Hiduke (2013, s. 35–36) i Koráb a kol. (2007, s. 36–40) shodně uvádějí, že podnikatelský plán se skládá z následujících částí:

a) Titulní strana – popisuje stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měl být uveden název, sídlo společnosti, jména podnikatele a kontakty, popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.

b) Výkonný souhrn – zpracovává se až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Je to extrakt – stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Cílem exekutivního souhrnu je v čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

c) Analýza trhu – patří sem analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti jejich silné a slabé stránky. Obsahuje detailní analýzu odvětví z hlediska vývojových trendů, přírodní faktory, politickou situaci a analýzu zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

d) Popis podniku – je v něm stručně, ale výstižně popsán celý podnikatelský záměr. Je důležité, aby byla poskytnuta představa investorovi o tom, jak velký je to podnik. Popis podniku by měl obsahovat důležitá fakta, dále se v něm definuje strategie podniku a jeho cíle.

Klíčovými prvky v této části podle Westheada (2014, s. 25–28) jsou:

- výrobky nebo služby;
- umístění / lokalita a velikost podniku přehled personálu;
- kancelářské vybavení a jiné technické vybavení;
- znalost vybavení a předchozí praxe či reference.

e) Výrobní plán – zachycuje celý výrobní proces. Podnik může realizovat výrobu formou subdodávek nebo výrobu zajišťuje sám podnikatel. Pokud se nejedná o výrobní podnik, musí obsahovat informace o nákupu produktů a služeb.

f) Marketingový plán – určuje jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Často bývá z pohledu investorů považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

g) Organizační plán – popisuje formu vlastnictví nového podniku.

h) Hodnocení rizik – je třeba určit největší rizika a popsat ty, která mohou vzniknout z reakce konkurence ze slabých stránek marketingu. Je třeba si uvědomit, že rizika je třeba analyzovat a připravit si náhradní strategie pro jejich eliminaci.

i) Finanční plán – je velmi důležitou součástí podnikatelského plánu. Určuje potřebný objem investice a ukazuje nám, nakolik je podnikatelský plán reálný.

Finanční plán se podle Westheada (2014, s. 29) zabývá:

- předpokladem příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky a vývoj hotovostních toků (cash-flow);
- odhadem rozvahy (balance).

j) Přílohy – představují informační materiály, které nejde začlenit do samotného textu podnikatelského plánu.

Po charakterizování podnikatelského plánu je možné přejít k analyzování trhu a definovat si marketingový plán.

2.3 Strategie a plány záměru

Jak říká Dvořák a Mareček (2017, s. 137), každý podnik má svůj směr, kterým míří, přičemž bývá tento směr zpravidla určován jednoduchou strategií, která právě vymezuje strategické cíle, které jsou pro organizaci primárně snadno uchopitelné, a to zejména z manažerského hlediska. Autoři dále uvádí, že nejčastěji používané časové rozpětí, v rámci kterého bývají definovány strategické cíle podniku, bývá jeden rok. Zároveň však dodávají, že tuto časovou osu nelze brát jako dogma, a že si každá organizace, v závislosti na kdaném typu, variabilně upravuje tuto dobu dle vlastních potřeb, a to ať už jejím zkracováním (kvartály, pololetí) nebo naopak prodlužováním (dvou či pětiletá časová okna). V neposlední řadě uvádějí, že tvorba strategie závisí především na čtyřech základních krocích, jimž dominují zejména tyto analýzy: analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, analýza zájmových skupin a definice strategických cílů.

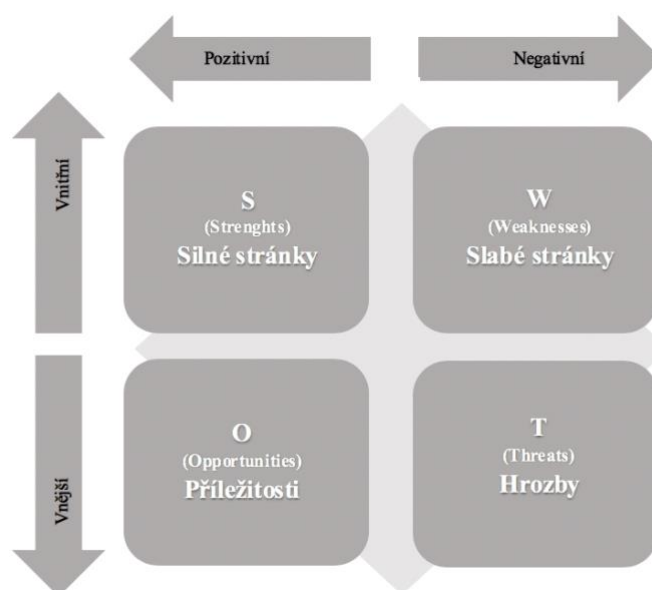
2.3.1 Analýza trhu, strategie, marketingový plán

Analýza představuje neodmyslitelnou součást lidského počínání, patrnou na každém kroku. Každý podnikatelský plán je podložen analýzami, které však bývají při plánování strukturovanější než analýzy každodenních rozhodování, říká McKeever (2016, s. 25–26).

Schlegelmilch (2016, s. 16–17) říká, že při rozhodování je základním cílem každého projektu využití zdrojů uspokojení stávající nebo potenciální nabídky. V obou případech je však při rozhodování o základních parametrech projektu (výrobní program, velikost výrobní jednotky atd.) Russel (2018, s. 10–11) dodává, že i pro konečný úspěch tohoto projektu je klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza nabídky, vyjasnění konkurenční situace, tvoří východisko pro marketingové strategie projektu a základní marketingové nástroje.

Zkoumaný podnikatelský záměr dosáhne úspěchu prostřednictvím zkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Ty jsou zahrnuty v rámci SWOT analýzy, která tvoří důležitý podklad pro strategické plány (Jakubíková, 2013, s. 129–130). Fotr (2012, s. 368–369) dodává, že SWOT analýza je analýzou vnějšího prostředí, v kterém jsou zkoumány příležitosti a hrozby okolního prostředí a následně analýzou vnitřního prostředí, která sleduje silné a slabé stránky projektu, viz obrázek 2.

Obrázek 2 SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování podle Sarsby (2016, s. 9)

Obrázek 2 znázorňuje čtyři základní kvadranty SWOT analýzy, což jsou silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Dále tyto kvadranty dělí na pozitivní a negativní a také na ty, které se týkají vnitřního prostředí společnosti nebo naopak toho vnějšího.

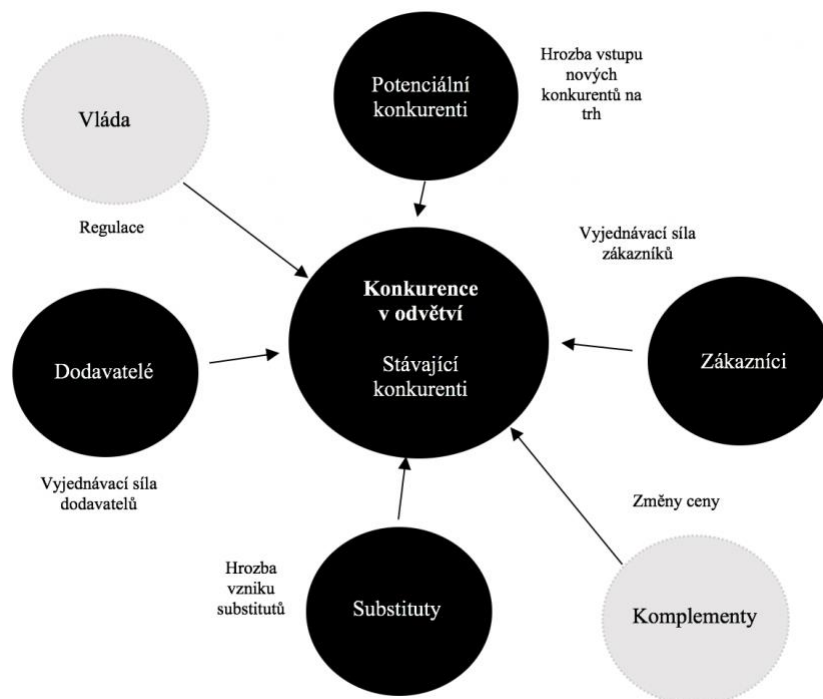
Při analýze trhu je podle Schlegelmilcha (2016, s. 35–40) nutné na prvním místě definovat základní činnost projektu k vztahu k potenciálním uživatelům projektu. Analýza trhu je podle tohoto autora systémová činnost, při níž se získávají informace pro úspěšné uplatnění na trhu. Wrenn (2014, s. 8–10) tvrdí, že získané informace jsou potřebné pro marketingové řízení podniku a zahrnují především faktory jako je konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Tyto informace můžeme získat z existujících informačních zdrojů v podobě statistiky nebo pomocí speciálního šetření (rozhovory, dotazníky).

Po získání potřebných údajů a vyhodnocení marketingových informací následuje jejich další zpracování (Wrenn, 2014, s. 13–21; Schlegelmilch, 2016, s. 41–49):

- **Stanovení cílového trhu projektu** – v této oblasti je třeba definovat trh, popsat a analyzovat strukturu trhu, strukturu distribuce zahrnující distribuční přepravu a shrnout základní formy konkurence.
- **Analyzování zákazníků** – po získání potřebných údajů by mělo být vyjasněno, kdo jsou zákazníci, co nakupují, proč to nakupují, jelikož různé podniky mají různé charakteristiky z hlediska chování zákazníků.
- **Analyzování konkurence** – konkurenční faktory do značné míry ovlivňují podíl podniku na trhu, proto je důležité specifikovat rozhodující konkurenty na jednotlivých segmentech trhu, znát cíle konkurentů, jejich chování, silné a slabé stránky (porovnání firmy z hlediska velikosti, hospodářského výsledku, počtu zaměstnanců atd.) Na zjišťování dat o konkurenci se používá Porterův model. Určuje rivalitu na trhu, která závisí na působení a interakci základních konkurenčních sil. Blíže je to znázorněno na obr. 3.

- **Analyzování oboru** – stanovit, do kterého oboru podnikatelský záměr svým charakterem patří. Významnou roli hraje i analýza životního cyklu a intenzita konkurence v oboru, která ovlivňuje míru ziskovosti.
- **Stanovování budoucnosti vývoje** – patří mezi závěrečnou část, de facto tu nejdůležitější a také nejtěžší fázi analyzování trhu. Prvním krokem je detailní odhad skutečného objemu trhu a odhad tržního potenciálu, tj. maximální možná nabídka celkového trhu. Druhým krokem je prognóza vývoje celkového objemu trhu či tržního segmentu. Podkladem jsou informace, které byly zjišťovány v předchozích analýzách. Při prognózách můžeme využít kvalitativní metody, avšak jejich základem by mělo být hluboké pochopení příslušného oboru, jeho vývoje i faktorů, které mohou ovlivnit tento vývoj.

Obrázek 3 Porterův konkurenční model



Zdroj: vlastní zpracování podle Wrenna (2014, s. 105)

Strategie podniku

Výsledky marketingového výzkumu tvoří dostatečnou základnu pro formulaci strategie projektu. Základními prvky strategie projektu jsou podle Barrowa (2015, s. 26):

- zeměpisná strategie,
- strategie z hlediska tržního podílu,
- strategie z hlediska vazby výrobek-trh, marketingová strategie.

Pro stanovení realistické konkurenční pozice musí firma stanovit svůj trh současných a budoucích zákazníků především z hlediska geografického zaměření své aktivity (Barrow, 2015, s. 27).

V obchodním plánu je třeba stanovit tržní podíl, kterého chce firma dosáhnout na určitém trhu. Z hlediska předpokládaného podílu na trhu zvažuje Barrow (2015, s. 29–31) tři strategie:

- a) strategie nákladová - strategie spočívá v tom, že je třeba dosáhnout a udržet nižší náklady než náklady konkurence. Tato strategie poskytuje určitou ochranu před konkurencí. Tedy z trhu je nejprve vytlačen ten, který pracuje s nejvyššími náklady.
- b) strategie diferenciací - zaměřuje se na odlišení produktu. Diferenciací naopak chrání tím, že váže zákazníka na značku výrobku, respektive firmu.
- c) strategie výklenku - je založena na tom, že soustředění na určitý jasně vymezený cíl je účinnější než operace na širokém konkurenčním poli. Důraz je kladen na omezenou skupinu zákazníků a omezený okruh produktu.

Ve strategii z hlediska vazby výrobek–trh se do značné míry determinuje marketingová strategie projektu. Je zaměřena především na rozšíření podílu současných produktů, orientovaná na nové produkty pro současné trhy, taktéž na proniknutí současných produktů firmy k novým zákazníkům (Barrow, 2015, s. 32).

V případě, že se trh nasytí, tedy dojde k tomu, že už není možno očekávat růst, strategie se zaměří na konkurenci. Jde o specifický způsob zvýšení tržního podílu na úkor konkurence. Pro rostoucí trhy v počáteční fázi životního cyklu, je typická strategie tržní expanze, a to buď rozšířením existujícího trhu (zvýšením poptávky) nebo vytvořením nových trhů (získání nových zákazníků), jak uvádí Barrow (2015, s. 33).

Marketingový mix

Kotler a Keller (2013, s. 56) definují hlavní strategický cíl projektu a popisují v něm postup k získání tohoto cíle. Marketingový mix je podle těchto autorů souborem taktických marketingových nástrojů (výrobku, ceny, distribuce a podpory při prodeji), které firmě umožňují upravit nabídku tak aby vzbudila v zákaznických poptávku po produktu na cílovém trhu. Je třeba v marketingovém mixu vzít v úvahu vzájemné vazby jednotlivých nástrojů a uplatňovat je ve správné kombinaci.

Marketingový mix podle Russella (2018, s. 22–23) představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby povzbudila poptávku po produktu.

Dělí se do čtyř kategorií:

- Produkt – představuje sortiment, také kvalitu, design, záruku a mnoho dalších faktorů, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
- Cena – je hodnota, která je vyjádřena v penězích, za které se produkt (služba) prodává.
- Místo – uvádí, kde bude produkt předáván, jak bude probíhat zásobování a doprava sortimentu.
- Propagace – říká, jak se zákazník o produktu případně službě dozví (reklamní letáky, webové stránky na podporu prodeje, atp.).

Vašítková (2014, s. 2) k marketingovému mixu dodává, že je zcela na marketingovém manažerovi, v jakém množství a intenzitě jednotlivé prvky kombinuje.

2.3.2 Velikost a umístění podniku

Finálním výsledkem analýz trhu je specifikace výrobního programu (programu služeb), který určuje jednotlivé vyráběné produkty a jejich objemy v určitých časových obdobích a tím vytvářejí vstupy pro stanovení velikosti podniku, tzn. velikost výrobní kapacity (Schlegelmilch 2016, s. 55-58). Výběr velikosti výrobní jednotky podle Russella (2018, s. 25) ovlivňuje větší počet faktorů, z nichž některé mají charakter omezujících podmínek. K faktorům, které ovlivňují dolní hranici velikosti výrobní kapacity, patří minimální ekonomická velikost a horní hranice ovlivňuje zdrojové omezení a omezení trhu. Schlegelmilch (2016, s. 59-60) dodává, že v některých oborech však může mít omezující faktor i standardizace velikosti výrobního

zařízení. Tyto faktory zpravidla nevedou k jednoznačnému stanovení velikosti podniku, spíše do jisté míry omezují prostor investora a možnosti budoucího rozšíření podniku, jak dále autor uvádí.

- Výběr menší výrobní jednotky – tato verze je málo riziková, avšak ekonomicky neefektivní z hlediska zisku i rentability vloženého kapitálu. Bývá založená na pesimistických prognózách prodeje.
- Výběr velké výrobní jednotky – tento výběr může vést ke značným ekonomickým efektům v případě příznivého vývoje poptávky, což umožňuje plné nebo dostatečně vysoké využití výrobní kapacity, současně je však velmi riziková z důvodu částečného využití výrobní kapacity, která vede ke snížení zisku, případně až ke ztrátě.
- Výběr středně velké výrobní jednotky – představuje určitý kompromis mezi dosažitelnými ekonomickými efekty a mírou rizika. Při možnosti příznivého vývoje poptávky nedochází nevyužití kapacity a také poptávka nevede k ztrátovému provozu (Barrow, 2015, s. 35–36).

Výběr umístění podniku chápe Schramm (2018, s. 50–51) jako dvojetapový proces. V první variantě uvažuje o lokalitě a po volbě nejvhodnější lokality hodnotí v druhé variantě místo výstavby v dané lokalitě. Předběžná volba základních prvků projektu (výrobní program, velikost podniku) slouží jako vycházející informace volbu umístění. Mezi nejvýznamnější požadavky potom Hiduke (2013, s. 38–40) řadí požadavky na infrastrukturu, a to z hlediska kvantity i kvality nebo na pracovní sílu. Jedním z hlavních a zásadních dopadů podle tohoto autora může být dopad projektu na životní prostředí. Tyto dopady zužují výběr, který snižuje možnost volby výběru umístění.

Podnikatelský záměr by měl specifikovat klíčové požadavky, které jsou pro fungování projektu životně důležité. K důležitým složkám infrastruktury patří doprava, komunikace, energie, lidské zdroje, stavební, montážní a opravárenské kapacity, likvidace a ukládání odpadu (Hiduke, 2013, s. 45-46).

Důležitou součástí podnikatelského záměru je analýza hodnocení nepříznivých účinků. Cílem analýzy nepříznivých účinků je stanovit nepříznivé účinky, ohodnotit jejich velikost a význam z hlediska působení na složky životního prostředí a vytvářet opatření pro snížení tvorby nepříznivých účinků. Kvalita životního prostředí by měla být prioritou i přes velmi nákladné opatření, což také může vést k vyloučení variant umístění projektu, jak dále uvádí Hiduke (2013, s. 46–47).

Hiduke (2013, s. 47–49) dále říká, že při výběru nejvhodnější varianty je nutné založit hodnocení jednotlivých variant z hlediska ekonomického a mikroekonomického. Ekonomické kritérium je tvořeno souhrnem dopravních, výrobních a distribučních nákladů. Dalšími z mikroekonomických kritérií jsou kritéria finanční, daňové aspekty, klimatické podmínky, infrastruktura, ekologické požadavky. Kromě výše uvedených kritérií je potřeba respektovat při výběru lokality i některá další omezení. Proto je vhodné postupovat po několika krocích. V prvním kroku se vyloučí ty varianty lokality, které nesplňují stanovené požadavky z projektu. Ve druhém kroku je výsledkem volba nejvhodnější lokality a náplň třetího kroku je hodnocení varianta míst výstavby v rámci zvolené lokality. Výsledkem je realizace projektu tzn. staveniště. Vzhledem k možným změnám projektu je výhodnější umístění s větší flexibilitou.

Materiálové vstupy a energie

Materiálové vstupy představují suroviny, materiál, polotovary, komponenty, pomocný materiál, náhradní díly, energii apod. Pozornost je třeba věnovat základním materiálům a surovinám, na kterých bývá výrobní program založen a tvoří větší část výrobních nákladů. Tyto mohou být

zajištěny pro odlišný výrobní program s ohledem na posuzování možných variant z hlediska určitých faktorů (Swamidas, 2016, s. 45–46).

V úvahu je podle Wrenna (2014, s. 86–94) třeba brát tyto podstatné faktory:

- Dostupnost – Základní suroviny nebo materiál musí být k dispozici po celou dobu životnosti projektu.
- Substitute – Jde o možnost náhrady suroviny nebo materiálu v případě jejich nedostupnosti. Tato náhrada může úzce souviset s technologií. Vysoká omezenost či nemožnost substitute ovlivňuje míru rizika projektu.
- Kvalita – Materiál nebo suroviny se posuzují podle určitého souboru fyzikálních a chemických vlastností. Rozdílná kvalita může ovlivnit nejen volbu technologického procesu, ale zpravidla působí na nákladovou stránku výrobního procesu. V mnoha případech může mít rozhodující vliv posuzování kvality základních materiálů a surovin kvalita konečných produktů.
- Vzdálenost – Nejen vzdálenost materiálu a surovin, ale také způsob přepravy ovlivňuje dopravní náklady.
- Míra rizika – Je spojována s nebezpečím častých chyb při zásobování, čím vzdálenější jsou suroviny nebo materiál pro podnik. V takovém případě, kdy jsou zdroje vzdálenější, je třeba vytvářet větší pojistné zásoby, čímž narostou vyšší náklady vzhledem k dopravním prostředkům. Velká míra zranitelnosti je v případě importu materiálu, kde vstupuje také nejistota vývoje devizového kurzu nebo obchodně politická omezení.
- Cenová úroveň – Základní materiál (suroviny) se promítá do výrobních nákladů, a to ovlivňuje efektivnost projektu. Ceny nemůžeme posuzovat izolovaně, ale s kvalitou – čím vyšší je kvalita suroviny, tím je často nižší spotřeba a naopak.

S výběrem základního materiálu podle Swamidase (2016, s. 47–49) souvisí výběr jednoho dodavatele nebo dodavatelů vícerych. Především s ohledem na minimalizaci nákladů rizika s dosažením vysoké spolehlivosti dodávek. Rozhodujícími faktory při výběru dodavatelů jsou podle Schlegelmilcha (2016, s. 62–64) cenová úroveň, spolehlivost dodávek z hlediska objemu a kvality a stabilita dodavatelských vztahů. V úvahu musíme podle tohoto autora brát také počet dodavatelů. Říká, že čím větší počet dodavatelů, tím se snižuje podnikatelské riziko, ale zhoršuje se vyjednávací pozice. Při volbě menšího počtu dodavatelů či orientaci jednoho dodavatele je situace opačná. Aby nedocházelo k chybným přepočtům investičních a výrobních nákladů, dalším vstupem musí být energie. Důležité je odhadnout výšku potřeby jednotlivých energií.

Technologie a výrobní zařízení

Volba technologie by měla být založena na podrobné formulaci a vyhodnocení jednotlivých variant technologického procesu, podle určitého souboru kritérií a investiční strategie firmy (Schramm, 2018, s. 53). Volbu technologie ovlivňuje mnoho faktorů, kterými jsou (Schlegelmilch, 2016, s. 66–71, Schramm, 2018, s. 56–60):

Dostupnost – jde především o kvalitu surovin, kde vzhledem k rizikovosti jeho zabezpečení může být vhodná technologie založená na použití domácích surovin.

Disponibilní zdroje a technologií – mohou ovlivnit získávání pokrokových technologií.

Výrobní sortiment – čím je počet produktů menší, tím je projekt citlivější na možné výkyvy poptávky a tím je rizikovější.

Velikost nákladů – jsou to především náklady vynaložené na získání technologií, které tvoří investiční náklady, licenční náklady a výrobní náklady tvořené materiálovými a mzdovými náklady.

Legislativní podmínky – vycházejí z podmínek stanovených v zákoně.

Základní charakteristika – už zvolené umístění výrobní jednotky může vyloučit volbu určité technologie, která znečišťuje životní prostředí.

Náročnost technologie – podle míry mechanizace a automatizace procesu velkou roli zde hrají dostupnost pracovníků, vztah mzdových nákladů. Technologie, které jsou méně nákladné na mechanizaci a automatizaci vyžadují daleko vyšší nároky na pracovní síly a naopak. Při výběru technologie je třeba pamatovat v podnikatelském záměru také na varianty získání technologie, a to v případě, že je chráněna. Základními variantami jsou především:

- Přímý nákup – Tato možnost je vhodná v případě, kdy umíme získat technologická práva a existuje minimální pravděpodobnost zlepšení technologie.
- Nákup licence – V současné době velmi oblíbená možnost. Mnohdy neexistuje pouze jeden vlastník licence. Pozornost je třeba věnovat licenční smlouvě, jejímu vymezení, právům a garancím.
- Společný podnik – V určitých případech je tato možnost vhodnou pro získání nové technologie. Technologie je součástí majetkového vkladu jednoho z účastníků podniku. Výhodou této možnosti je snížení investičních nákladů a snížení rizika projektu. Velkou pozornost je třeba věnovat výběru vhodného partnera pro společný podnik.
- Vlastní výzkum – Součástí nákladu spojených s výzkumem jsou náklady na pořízení technologie.

2.3.3 Lidské zdroje, organizace a řízení

Koubek (2012, s. 25) ve své knize hovoří o tom, že se personální strategie velmi úzce váže na strategii podnikovou, jelikož i ona napomáhá dosahování cílů, které jsou v rámci podnikové strategie určeny. Autor dále říká (2012, s. 28–29), že co se personálního plánování v malých a středních firmách týče, je velmi obtížné ho efektivně a správně nastavit, jelikož tyto firmy samy jen obtížně odhadují, jaká bude poptávka po jejich zboží či produktech, a právě z toho důvodu nejsou schopny ani odhadnout, jaká bude potřeba personálních zdrojů, aby správně pokryla systém. Na druhou stranu však Koubek (2012, s. 55) říká, že je třeba tuto potřebu odhadnout a k samotnému odhadu i následnému plánu přistupovat především realisticky. Mimo plánování lidských zdrojů se Koubek (2012, s. 156) vyjadřuje také k odměňování pracovníků, přičemž říká, že „odměna nejsou jen peníze“. Hovoří především o tom, že odměňování musí být oboustranně fér a oboustranně přijatelné. Dodává, že doba, kdy pracovníky stačilo ohodnotit pouze financemi, je již dávno pryč. Konkrétně autor zmiňuje, že moderní personální práce chápe odměňovací systém obsáhleji a udává konkrétní příklady tohoto chápání – nejrůznější zaměstnanecké výhody (většinou nemají peněžní charakter), uznání, pochvaly, přátelské jednání, vytváření příjemných pracovních podmínek nebo například pozvání na neformální večere či obědy.

Barrow (2015, s. 80–81) říká, že v rámci rozsáhlejšího podnikatelského záměru, který vyžaduje větší množství pracovníků s odbornou kvalifikací, je nutné detailně zpracovat personální oblast. Podrobné zpracování představují zejména kvalitativní požadavky.

Důležitými faktory při plánování, posuzování a získávání pracovníků jsou podle Barringera (2014, s. 22–25) následující:

- poptávka a nabídka pracovníků;
- legislativní podmínky;
- počet pracovních dnů v roce;
- způsoby nábora a získávání pracovních sil;
- školicí programy;
- platové podmínky, sociální a zdravotní pojištění.

Jak tvrdí Barrow (2015, s. 82), vysoká kvalita a péče věnovaná lidské stránce projektu formuje příhodné předpoklady pro jeho budoucí úspěšnost.

V případě, že jde o rozsáhlejší projekt, je třeba řešit zpracování organizačního uspořádání, která vznikne realizací projektu. Podle McKeevera (2016, s. 34–36) jde o rozčlenění do jednotlivých útvarů, ohraničení úrovní, jejich pravomoci a odpovědnosti, což ostatně shodně potvrzují také Doležal a kol. (2013, s. 85), kteří zmiňují důležitost vytvoření organizační struktury také a stejně tak i definování rolí a zodpovědností jednotlivých osob, popřípadě též formování týmů a někdy rovněž stanovení formy komunikace.

V souvislosti s organizačním uspořádáním podle Barringera (2014, s. 27) úzce souvisí režijní náklady. Režijní náklady z hlediska své náplně vyžadují sestoupení do organizačních útvarů (středisko služeb a výrobní středisko). Tyto střediska fungují jako nákladová střediska, které vytvářejí výkony na jedné straně a na druhé straně vytvářejí náklady.

V závislosti na samotné řízení jakéhokoli projektu, se Doležal a kol. (2013, s. 69) vyjádřili tak, že je velmi obtížné stanovit přesné postupy řízení, a to hlavně z toho důvodu, že projekty se od sebe značně liší a nelze vždy myslet na všechny možné varianty výjimek, které mohou nastat. Zároveň však dodává, že některé postupy a procesy musí být bezodkladně určeny a stanoveny. Co se fáze realizace týče, uvádí Hiduke (2013, s. 52–53) fakt, že fáze realizační začíná rozhodnutím o přijetí projektu, zpracování dokumentace, uzavření smluv, výstavbou projektu a na konci zahájením provozu. Všechny jednotlivé činnosti je třeba skloubit a koordinovat. Plánovací horizont běžného podnikatelského plánu by se měl podle Schramma (2018, s. 63–34) pohybovat v rozsahu dvou až tří let. V plánu projektu jde o projektové zpracování realizace projektu podnikatelského plánu při, kterém můžeme využít jednoduchou tabulku časových milníků nebo sofistikovanější nástroj, a to Ganttův diagram sítových grafů.

Samotný plán realizace projektu by měl podle Hidukeho (2013, s. 56–57) obsahovat:

- jednotlivé úlohy;
- termíny, ve kterých je potřeba dokončit úkoly;
- odpovědné osoby za realizaci jednotlivých úkolů;
- prostředky;
- výsledky;
- vzájemné vztahy;
- zdůraznění u těch úkolů, které mohou být kritické.

2.3.4 Finanční plán, analýza a financování

Finanční plán podnikatelského záměru je spojovacím článkem mezi představami a tužbami vlastního podniku, jak říká Harris (2012, s. 113–115). Ověřuje reálnost podnikatelského plánu, případně přesvědčuje vkladatele o jeho výnosnosti, jak dále autor uvádí. Finanční plán podniku podle Moyera a kol. (2018, s. 108–109) vychází z podnikové taktiky a konkretizuje časový horizont. Podle délky časového horizontu může být finanční plán dlouhodobý nebo krátkodobý (Dincer, Yuksel, 2019, s. 77).

Co se dlouhodobého finančního plánu týče, strategický plán se sestavuje na delší období než jeden rok, většinou na tři až pět let. Je zpracován v agregované podobě a stanovuje souhrnně

cílové ukazatele, na které je třeba se zaměřit. Strategický finanční plán obsahuje tyto faktory (Dincer, Yuksel, 2019, s. 77–79):

- definování finančních ukazatelů pro zvolený časový horizont – stanovení finanční sféry;
- prognóza vývoje prodeje – kapitálové plánování;
- plán dlouhodobého financování.

Dincer, Yuksel (2019, s. 80) se dále vyjadřují k dlouhodobému finančnímu plánu. Úkolem dlouhodobého finančního plánu je rozklad plánu na kratší období a jeho neustálá aktualizace na základě změn v okolí podniku. V případě neaktualizování se stává finanční plán zastaralým dokumentům (Dincer, Yuksel, 2019, s. 80).

V návaznosti na krátkodobý finanční plán, se operativní finanční plán sestavuje v ročním a kratším časovém období. Výstupem ročního krátkodobého plánu je (Dincer, Yuksel, 2019, s. 82):

- plán výnosů;
- plán nákladů;
- rozvaha;
- peněžní toky;
- rozdělení zisku;
- externí financování.

Pro kratší časové období je základem plán peněžních toků (příjmů a výdajů). Plánované výkazy nemusí být tak podrobné, jako výkazy účetní a mohou být zpracovány ve zkrácené verzi (Dincer, Yuksel, 2019, s. 83). Vhodné sestavení finančního plánu je v tabulkovém programu např. v excelu a s jeho pomocí umíme jednoduše a rychle přepočítat jakoukoliv změnu (Harris, 2012, s. 121). Jednotlivé finance podniku vystupují jako integrující prvek podnikového řízení, v němž se komplexně projevují veškeré činnosti podniku. Majetek podniku představuje souhrn všech věcí a peněžních prostředků, je proto nutné, aby každý podnikatelský subjekt vedl svou vlastní účetní evidenci (Dincer, Yuksel, 2019, s. 85).

Rozvaha představuje dle Harrise (2012, s. 125–126) účetní výkaz, který se sestavuje při vzniku podniku. Poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva). Mezi jednotlivými aktivy a závazky firmy musí platit rovnost. Aktiva podniku představují dlouhodobý a oběžný majetek podniku. Na rozdíl od pasiv, která také můžeme pojmenovat jako finanční strukturu podniku, se rozdělují na vlastní a cizí zdroje krytí.

Výkaz zisku a ztrát nám představuje vztah mezi výnosy, které byly dosaženy v určitém období a náklady, které jsou spojeny při jejich vytvoření. Výnosy a náklady jsou stupňovitě uspořádány a rozděleny na provozní, finanční a mimořádné (Dincer, Yuksel, 2019, s. 88–89).

Peněžní toky nebo také jinými slovy cash-flow, je přehled o příjmech a výdajích v provozní, investiční a finanční oblasti. V provozní oblasti se sleduje pohyb peněz spojený s hlavní činností, v investiční oblasti se sledují změny dlouhodobého majetku, tzn. výdaje na pořízení případně příjem z prodeje nadbytečného majetku. V poslední finanční oblasti se sleduje získání finančních zdrojů a jejich splácení, uvádí Harris (2012, s. 129–131).

Harris (2012, s. 122–123) také definuje, že finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a anticipované budoucnosti finančního hospodaření společnosti. Jejím cílem je především identifikovat finanční stránku podniku, rozpoznat slabá místa, která by mohla v budoucnu vést k problémům a určit silné stránky, na kterých by mohla společnost dle Barrowa (2015, s. 129–131) stavět. Základními vstupy do finanční analýzy jsou interní a externí zdroje, uvádí Harris (2012, s. 122–123). Autor dále udává, že mezi základní zdroje patří finanční výkazy (výkaz zisku a ztrát, rozvaha) a příloha k účetní uzávěrce.

Barrow (2015, s. 131–132) dále uvádí, že finanční analýza je organickou součástí finančního řízení podniku, hodnotí finanční situaci v podniku a určuje příčiny, které ji ovlivnily.

Mezi hlavní úkoly finanční analýzy patří (Dincer, Yuksel, 2019, s. 90):

- zabezpečit kapitál pro běžné a budoucí potřeby a rozhodovat o jeho skladbě,
- činit rozhodnutí o přerozdělování finančních zdrojů,
- činit rozhodnutí o rozdělování zisku,
- monitorovat, analyzovat, kontrolovat a řídit ekonomickou stránku činnosti firmy,
- zjišťovat slabé stránky firmy,
- evaluovat finanční situaci firmy a hodnotit finanční zdraví podniku,
- určovat činitele, které firmu ovlivňují,
- rozhodovat o rozdělování zisku.

Podnikatelský záměr a jeho nadšení může skončit na závažném problému, kterým jsou finanční zdroje. Z podnikatelského záměru nám už vyplývá, jakými zdroji bude pravděpodobně financován. Dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý zase naopak. Podle Leeho a kol. (2016, s. 44–48) jsou k financování podnikatelského záměru vhodné dlouhodobé zdroje, jako jsou vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, dotace a jiné.

Bankovní úvěr představuje z hlediska podniku cizí zdroj krytí a může se vyskytovat ve formě dlouhodobého nebo krátkodobého bankovního úvěru. Dlouhodobé bankovní úvěry jsou ve formě investičních a hypotečních úvěrů. V případě investičního úvěru je třeba ručení dlouhodobým majetkem, třetí osobou a u hypotečního úvěru je ručení pouze nemovitým majetkem. Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít různé pojmenování, jako například kontokorentní úvěry nebo lombardní úvěr, k jejichž získání není zapotřebí podnikatelský plán.

Financování dlouhodobého majetku prostřednictvím leasingu je velmi blízké financování formou bankovního úvěru. Leasing se také označuje jako alternativní forma financování a může se vyskytovat ve formě provozního a finančního leasingu. Při porovnávání a rozhodování mezi bankovním úvěrem a leasingem jsou leasingové společnosti mnohem flexibilnější v zprostředkování financování a nepožadují záruky v takovém rozsahu jako banky.

2.4 Průzkum a definice cílů

Tvorbu podnikatelských plánů si většina lidí spojuje se začínajícími podnikateli, kteří se chystají osamostatnit a vytvořit si vlastní firmu. Podnikatelské plány však velmi často zpracovávají nebo si nechávají zpracovat již existující firmy, které mají v plánu rozšířit své podnikání. Mohou je však používat i jako pravidelně aktualizovaný nástroj řízení společnosti, v rámci strategického managementu uvádí Westhead (2014, s. 13).

Podnikatelský plán jako součást strategického managementu – Rigby (2011, s. 12–14) říká, že tento přístup je používán zejména ve spojitosti s již existujícími společnostmi, v nichž plánování hraje významnou roli. Pojem strategického managementu lze definovat následovně: jde o řízení prováděné top-managementem, případně vlastníky společnosti a zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení rozvoje firmy z dlouhodobého hlediska, jak uvádí autor. Hlavním úkolem strategického managementu je vytyčování strategií a průběžná kontrola jejich realizace, dodává.

Podnikatelský plán v tomto případě tvoří jeho jádro, tzv. podnikatelská strategie, která je doplněna doprovodnými plány, případně tzv. funkčními strategiemi, říká Hiduke (2013, s. 7). Podnikatelský plán je v tomto přístupu chápán jako jeden ze základních nástrojů strategického managementu, udává autor.

Plánování a tvorba podnikatelských plánů se dle Rigbyho (2011, s. 15) v tomto případě spojuje s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je vyžadován při začátcích podnikání, v průběhu života podniku, ale i při poklesu nebo prodeji podniku. Plánování se navíc často nevztahuje pouze k podniku jako celku, ale také k jednotlivým produktům a službám. Podniky ho tedy využívají na různých úrovních a používají různé druhy plánů.

Přístup k tvorbě podnikatelského plánu bude také záviset na fázi životního cyklu, v níž se společnost nebo její produkt, případně služba, právě nachází. Jiný přístup bude nutné zvolit pro situaci zavedení nového produktu (podniku) na trh, jiný pro produkt (podnik) ve fázi růstu, zralosti, saturace nebo poklesu, jak uvádí Schlegelmilch (2016, s. 16).

V užším pojetí chápe podnikatelský plán většina společností a podnikatelů, zejména v zemích s méně rozvinutou tržní ekonomikou, jako je tomu v případě České republiky nebo Slovenska, jako součást něčeho výhradně nového. Tento přístup spojuje podnikatelský plán výhradně se startováním nového podnikání, nanejvýš s uvedením nového produktu či služby na trh, říkají Koráb a kol. (2007, s. 11–12).

2.5 Analýza potenciálu a rizik

Smejkal a Rais (2013, s. 90) hovoří o riziku jako o pojmu, který znamená vznik jakékoli škody, ztráty či zničení. Zároveň však dodávají, že pro riziko neexistuje jedna formální definice, nýbrž jej lze definovat různými způsoby, jako například: „*nebezpečí chybného rozhodnutí; odchýlení skutečných a očekávaných výsledků; pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru*“. Autoři dále uvádí, že v ekonomii se pojem riziko pojí především s nejednoznačným průběhem, přičemž s ním jsou vždy spojeny dva pojmy. Neurčitý výsledek a nežádoucnost minimálně jednoho z výsledků.

Smejkal a Rais (2013, s. 95) mluví o analýze rizik jako o prvním kroku v procesu identifikace a následného snižování rizik, v rámci které jsou definovány hrozby, pravděpodobnost, že se tyto hrozby uskuteční a míra dopadu, kterou by mohly způsobit. V rámci analýzy rizik autoři představují konkrétní stavbu kroků, které jsou při ní podnikány. Prvním krokem je identifikace aktiv, kde je třeba identifikovat vybraný subjekt a jeho aktiva, která jsou v jeho vlastnictví. Druhým krokem je určení hodnoty aktiv, kdy se ohodnocují nejen aktiva, ale také se hodnotí, jak velký dopad budou na podnik mít případné ztráty či jiná poškození. Třetím krokem je nutnost identifikovat hrozby a slabiny, které může subjekt mít. A nakonec čtvrtým krokem, stanovení míry závažnosti hrozeb a znanitelnosti, při které se určuje pravděpodobnost, že se ta daná hrozba vyskytne a bude mít na podnik dopad. Všem těmto čtyřem krokům se uceleně říká identifikace rizik, uvádí ještě autoři. Druhou fází, přicházející po identifikaci, je samotné vyhodnocení vplynulých rizik.

Autoři Smejkal a Rais (2013, 96) dále doplňují řešení, která je možná v rámci analýzy rizik aplikovat. Konkrétně hovoří o nastavení takových opatření, která sníží možná rizika nebo doporučují rizika vědomě akceptovat, ale pouze za předpokladu, že nezpůsobí organizaci ohrožení její činnosti. V neposlední řadě zmiňují možnost vyhnout se rizikům, nebo přenesení rizika na třetí stranu, čemuž se též jinak říká transfer rizika.

Stejní autoři, Smejkal a Rais (2013, s. 112), k samotné analýze rizik vymezují ještě její metody, které lze použít. Vybrat si je možno mezi metodou kvalitativní, kvantitativní a kombinovanou, přičemž kvalitativní metoda popisuje závažnost potenciačního dopadu a pravděpodobnost, že daná událost nastane. Negativem této metody může být dle autorů subjektivní zabarvení vinou toho, kdo analýzu dělá, jelikož se neopírá o konkrétní čísla, jako to dělá metoda kvantitativní, která je založena právě na matematickém výpočtu rizika. Kombinovaná metoda je efektivní spojením obou metod. Vychází z čísel, ale opírá se též o výsledky kvantitativní části, jak uvádí autoři.

Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle, která je spojena s nepříznivými dopady na firmu (Srpková, Řehoř, 2010, s. 30–32). Autoři dále uvádí, že analýza potenciálu a rizik zejména pomáhá odhadnout pravděpodobnost, s jakou riziko může nastat a zároveň pomáhá s přípravou plánů, které bude nutné použít, pokud riziko nastane. Čtenář podnikatelského záměru, ať už investor nebo banka, bude tuto část číst stejně pozorně jako všechny ostatní. Pomůže mu vytvořit si představu, do jaké míry si podnikatel uvědomuje situace, které mohou nastat a do jaké míry je připraven se s těmito riziky vypořádat.

Rizikové situace rozděluje Fotr (2012, s. 139–140) podle jejich věcné náplně na technicko-technologické, výrobní, ekonomické, tržné, finanční, legislativní, politické, enviromentální, spojené s lidským činitelem (především rizika managementu), informační a zásahy vyšší moci (havárie výrobních zařízení, živelné pohromy, teroristické útoky).

Základním cílem řízení rizik projektu je podle Fotra (2012, s. 141–42) zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy. Kroky vedoucí k analýze rizika jsou podle něj:

- určení významných faktorů, které ovlivňují riziko projektů a zároveň vyloučení těch faktorů, které jsou zanedbatelné;
- určení velikosti rizika projektu a rozhodnutí, zda jsem ochoten podstoupit toto riziko;
- vytvoření opatření, kterými je možné riziko snížit na přijatelnou míru.

Určení faktorů rizika je časově nejnáročnější, ale zároveň i nejdůležitější částí analýzy a hodnocení rizik, říkájí Lee a kol. (2016, s. 101–102). Podnikateli se doporučuje čerpat ze svých znalostí a zkušeností, ale i intuice. Přitom si může pomáhat kontrolními seznamy s přehledem všech typů rizik, které se potenciálně mohou objevit; pohovory s experty a brainstormingových diskusemi; nebo kognitivními mapami, tj. grafickými mapami představujícími možná rizika a vazby mezi nimi (Harris, 2012, s. 207–208). Pokud jde o rozsáhlejší projekt, analýzu rizik může usnadnit rozčlenění projektu na menší části ať již podle fází, ve kterém se projekt bude nacházet nebo podle věcných oblastí. Dále ji může usnadnit stanovení oblastí potencionálních problémů a poruch nebo analýza výsledků postauditů minulých projektů a jak se tehdy vývoj předpokládaných faktorů lišil od skutečnosti, uvádí dále Fotr (2012, s. 142–143).

Při stanovení významnosti faktorů rizika můžeme využít jeden ze dvou základních způsobů: expertně nebo pomocí analýzy citlivosti (Srpková, Řehoř, 2010, s. 31–32). Analýza citlivosti se věnuje citlivosti hospodářských výsledků a faktorům, které je ovlivňují nejvíce, například poptávka, cena produktu a služby ve srovnání s konkurencí nebo změna ve výši nákladů, uvádí autoři dále.

Při expertním posuzování je jeden z postupů podle Fotra a Hnilici (2014, s. 40–41) založen na přiřazování čísel jednotlivým stupňům pravděpodobnosti výskytu faktorů rizika a jejich negativním dopadům a jejich následným pronásobením. Je možné pro to využít mocninné stupnice 1, 2, 4, 8, 16, kde ohodnocení každého stupně je vždy dvojnásobkem ohodnocení předchozího nižšího stupně. Z toho vyplývá, že posuzovatel považuje za velmi vysoký negativní dopad výskytu konkrétního rizika za 16x významnější než výskyt téhož rizika s malým negativním dopadem. Pro ohodnocení pravděpodobnosti je možné aplikovat stupnici 1, 2, 3, 4, 5 a pro ohodnocení intenzity negativních dopadů výskytu rizik mocninné stupnice 1, 2, 4, 8, 16. Pak nabývá ohodnocení významnosti rizik hodnot mezi 1-80. Nejméně významné riziko bude $1 \times 1 = 1$ a nejdůležitější riziko bude $5 \times 16 = 80$, jak uvádí tabulka 2.

Tabulka 2 Číselné ohodnocení významnosti rizik

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: Fotr, Hnilica (2014, s. 40)

Pro ohodnocení pravděpodobnosti, viz tabulka 2, je možné aplikovat stupnici 1, 2, 3, 4, 5 a pro ohodnocení intenzity negativních dopadů výskytu rizik mocninné stupnice 1, 2, 4, 8, 16. Pak nabývá ohodnocení významnosti rizik hodnot mezi 1-80. Nejméně významné riziko bude $1 \times 1 = 1$ a nejvýznamnější riziko bude $5 \times 16 = 80$.

2.6 Cíl a metodika práce

V následující podkapitole je představen hlavní cíl práce a dále podrobněji popsána metodika práce, která byla použita při jejím zpracování. Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit konkrétní podnikatelský záměr založení dětského salonu krásy v hlavním městě Praha. Dílčím cílem práce je identifikovat hrozby a rizika, která mohou podnik omezit.

Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části. Na část teoreticko-metodologickou a prakticko-analytickou, přičemž teoreticko-metodologická část práce je výsledkem studia a rozboru sekundárních zdrojů, a to především české i zahraniční literatury a odborných článků. U všech studovaných literárních titulů bylo primárně dohlíženo na to, aby především splňovaly požadavky na svou odbornost, aktuálnost a srozumitelnost a provázanost s hlavním tématem práce, díky čemuž mohl vzniknout ucelený přehled teoretických informací, týkající se vybraného předmětu práce, tedy podnikatelského záměru.

Tato teoretická část práce zejména představuje a vysvětluje pojmy, které se úzce vážou na hlavní téma práce, jímž je tvorba podnikatelského záměru. Konkrétně je zde mimo jiné například představena právní úprava podnikání, samotná struktura podnikatelského záměru v obecném měřítku a srovnání rozdílů mezi záměrem a podnikatelským plánem, kdy bývá jeden často zaměňován za druhý, nebo dále strategie a plány záměru, zde konkrétně marketingový plán, lidské zdroje nebo plán finanční. Snahou při zpracování této části bylo nejen osvětlit uvedené pojmy, nýbrž také porovnávat názory jednotlivých autorů, zabývajících se stejnou nebo podobnou tematikou a porozumět dané problematice v závislosti na navazující praktickou část práce.

Část prakticko-analytická obsahuje naopak konkrétní praktické skutečnosti týkající se konkrétní společnosti s ručením omezeným a jejího chystaného záměru v podobě dětského salonu krásy v Praze. Představen je tu podrobně konkrétní reálný podnikatelský záměr, který svou strukturou plynule navazuje na teoretickou část práce. Vysvětleno zde je velmi podrobně, co je hlavní myšlenkou konkrétního popisovaného podnikatelského záměru, jaká je cílová skupina na trhu, co se bude nabízet, kde a za jakých podmínek. Úplný detail každé podoblasti týkající se záměru obsahují následující podkapitoly: dětský salon krásy Momi's; marketingová strategie; financování; silné a slabé stránky.

Dále je zde popsána společnost, která bude dětský salon krásy provozovat, její forma a další informace. Velká část pozornosti této prakticko-analytické části práce je věnována též marketingové strategii, která bude zvolena a také formám komunikace směrem k zákazníkům, která má za úkol nejen zaujmout, ale především kvalitně a trefně odkomuniovat potřebná sdělení podniku. Další velmi důležitou částí je část financování. Finanční plán společnosti

Carrion Invest byl vytvořen na základě sumarizace všech předpokládaných nákladů, jako je vybavení salonu, pronájem prostoru, lidské zdroje, marketingové aktivity společnost a další, a také predikce budoucích výnosů, která byla vytvořena během pátého a šestého měsíce roku 2020. Součástí této podkapitoly je představení finančního záměru podniku, jeho zdrojů, nákladů a následně rozmělnění mezi jednotlivé nákladové položky, jako jsou například lidské zdroje nebo již zmíněný marketing, atp. Financování bylo možné vytvořit na základě predikcí budoucích výdajů a nákladů společnosti. K podkapitole se dále váže taktéž cenotvorba, neboli pricing, v rámci které společnost nastavuje ceny tak, aby nejen pokryly náklady, ale především přinesly požadované výnosy. Jednou z nejpodstatnějších součástí praktické části jsou provedené analýzy, konkrétně SWOT analýza, kvalitativní analýza trhu a konkurence, v rámci které je popsána konkurence, její činnosti a fungování směrem k zákazníkovi a působení na trhu a kvalitativní analýza rizik, pro kterou byla použita metoda delphi.

SWOT analýza jasně ukazuje silné a slabé stránky společnosti, na které je třeba se zaměřit, ale také především možné příležitosti, které nabízí trh a též rizika, která není radno opomíjet, ale naopak se jim vyvarovat nebo se na ně přinejmenším adekvátně připravit.

Analýza trhu a konkurence představuje konkurenční podniky, kterých není třeba se pouze bát, ale také je možné se inspirovat jejich chováním na trhu a převzít například některá opatření, která by mohla efektivně fungovat i v tomto podnikatelském záměru. Konkurence byla v začátku vyhledávána přes webové rozhraní a následně byla osobně navštívena a nabízené služby byly vyzkoušeny.

Poslední z analýz, analýza rizik, je velmi podstatnou položkou této práce. Možná hrozící rizika jsou identifikována již v rámci provedené SWOT analýzy, nicméně tomuto tématu je třeba věnovat více pozornosti. Proto jsou v rámci analýzy identifikována rizika, na která je třeba více se zaměřit. Pro jejich identifikaci byla použita metoda delphi. Rais a Smejkal (2013, s. 113–114) popisují metodu delphi jako metodu tzv. účelových interview, v rámci kterých dochází ke kontrolovanému kontaktu mezi vybranými experty, kteří mají za úkol hodnotit danou problematiku z expertního hlediska a mezi těmi, kdož analýzu vytváří a finálně hodnotí. Autoři dále uvádí, že tato metoda je v analýze rizik často využívána a tvoří ji zpravidla soubor otázek, které mají dvě části. Jednu předem danou a druhou variabilní, která vyplývá z průběhu rozhovoru s respondenty, přičemž jakmile získaná data z první interakce dostanou statistickou formu zpracování, jsou opětovně zaslána stejným respondentům, aby se k nim dodatečně vyjádřili a případně zdůraznili svá tvrzení. Stejní autoři dodávají, že vybraní respondenti mezi sebou nepřijdou vzájemně do styku, a to zejména proto, aby se neovlivňovali. Mimo jiné také doplňují, že metoda delphi je vhodná pro určení rizik zejména proto, že dokáže definovat, co se může stát a za jakých podmínek, nicméně doporučováno je provést maximálně dvě až tři interakce, jelikož při vyšší počtu dochází k větší chybovosti.

Metoda delphi využita v rámci této práce, probíhala v období mezi 10.6.2020-24.7.2020 a bylo k ní osloveno 10 expertů z řad úspěšných podnikatelů, kteří se pohybují v oblasti podnikání alespoň 10 let, což bylo jedním z kritérií v při jejich výběru. Dalším kritériem bylo, aby oni sami byli vlastníky úspěšných společností, které jsou na trhu nejméně 10 let a podnikají buď v Praze nebo se k pražskému trhu, který je v rámci České republiky specifický, pojí.

Pro první kolo těchto interview byl sestaven otevřený dotazník s krátkým popisem celého podnikatelského záměru, který je předmětem této práce tak, aby experti nebyli omezeni uzavřenými otázkami. Dotazník je součástí příloh práce. Ambicí tohoto dotazníku především je, aby každý z expertů dokázal identifikovat možné hrozby pro salon Momi's a pokusil se odhadnout, jak pravděpodobné je, že tyto hrozby nastanou a jak jsou nepředvídatelné. Každému z vybraných expertů byl dne 10.6.2020 zaslán samostatný e-mail s odkazem na online dotazník, který byl vytvořen a uveřejněn na portálu www.survio.com, kde probíhal zároveň i sběr jejich odpovědí. Všechna přijatá data byla vyhodnocena a byla z nich vytvořena kratší a pro další kolo relevantnější verze, přinášející konkrétnější informace, které vyplynuly z provedení prvního

kola, která jim byla opět zaslána pomocí e-mailu k vyjádření a dotvoření celkového obrazu. V návaznosti na fakt, že přijatá data v rámci výzkumu, jsou kvalitativního charakteru a experti zmiňovali nepřehledné množství možností, byla z nich selektována pouze ta data, která byla zmíněna vždy alespoň u 7 expertů, tedy u většiny z nich. Tato druhá upravená verze dotazníku byla respondentům zaslána téměř měsíc od sdílení první verze dotazníku, a to konkrétně v datu 9.7.2020. Tato druhá verze, která měla za úkol blíže a konkrétněji specifikovat nebo ohodnotit jednotlivé oblasti, byla finálně vyhodnocena dne 24.7.2020, kdy byla přijatá data aritmeticky spočítána, ohodnocena a okomentována a vložena pro přehlednost do tabulky. V neposlední řadě jsou zde v rámci práce formulována konkrétní doporučení, která navazují na přímé výsledky a zjištění, která vyplynula z provedeného výzkumu, tedy z provedených analýz konkurence, a především analýzy rizik. Tato doporučení vznikla porovnáním zjištěného se záměry strategií a chování zkoumané společnosti, která bude provozovatelem dětského salonu krásy a o jejíž podnikatelský záměr jde v této práci především.

3 Prakticko-analytická část

Prakticko-analytická část této práce je věnována především bližšímu představení konkrétního podnikatelského záměru, jeho charakteru a struktuře. Zmíněny jsou zde také stanovené cíle, kterých by mělo být díky správnému nastavení záměru dosaženo. Podstatná část prakticko-analytické části práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru v konkrétnějším vzhledu. Zejména jsou představeny strategie různých oblastí náležitých k podnikání, tedy například strategie marketingová nebo finanční. Předložen je taktéž časový harmonogram, představa využití zdrojů pro financování apod. V návaznosti na představený záměr jsou níže popsány provedené analýzy trhu, co se konkurence týče a dále také možných hrožících rizik, která jsou za pomoci provedené kvalitativní analýzy rizik identifikována a ohodnocena v zobrazené matici rizik. V neposlední řadě je zde formulována řada doporučení, která byla definována především na základě výsledků z provedených analýz a srovnání těchto výsledků s plánovanými záměry konkrétního podnikatelského záměru, jenž je předmětem této práce, jak bylo zmíněno.

3.1 Představení konkrétního záměru

Podnikatelský záměr uváděný v této práci, je svým zaměřením v rámci České republiky velmi specifický a do jisté míry svým konceptem neobvyklý, je možno říci. Hlavní myšlenkou záměru je založení dětského salonu krásy a poskytování služeb určených výhradně dětským zákazníkům. Tento výlučně dětský salon bude nabízet především „beauty“ procedury pro malé/mladé návštěvníky, které budou mít za cíl děti nejen zkrášlit po fyzické vizuální stránce, ale také jim poskytnout relax, dopřát jim čas pouze pro sebe, bez dohledu dospělého, který je přivede, dále jim nabídnout socializaci s ostatními dětmi a dopřát pocit výjimečnosti, kdy je o ně postaráno, a také jim dodat pro děti tolik potřebné sebevědomí a podpořit sebedůvěru a sebehodnotu. V neposlední řadě je cílem tohoto záměru též působit na děti pozitivně ve všech ohledech, aby si čas strávený v salonu maximálně užily a rády se opět vracely, aby zde strávily svůj volný čas.

Salon bude primárně svým zaměřením i službami cílit na dívky, nicméně v závislosti na aktuální celosvětový velký tlak na genderovou neutralitu, a také vlastní snaze nebýt v jakémkoli ohledu diskriminační, bude salon komunikovat nestranně a služby nabízet stejně tak klukům, jakožto i dívkám. V rámci těchto procedur zde bude nabízena manikúra i pedikúra speciálně upravena tak, aby vyhovovala požadavkům na úpravu nehtů a pokožky dětí, doplněna o zdobení nehtů nejrůznějšími dostupnými a módně oblíbenými metodami. Pro manikúru i pedikúru budou v prostoru salonu vyhrazena právě tři místa pro každé stanoviště, tedy tři pro manikúru a tři zvlášť pro pedikúru. Dále zde bude přítomen vlasový designer, který bude především dívkám upravovat vlasy do nejrůznějších trendy účesů, a to bez jejich stříhání nebo jakékoli jiné úpravy, která by zahrnovala zkracování vlasů nůžkami. Bude zde však vyhrazeno speciální místo určeno výhradně k mytí vlasů, bude-li to styling vyžadovat. I pro úpravu vlasů jsou v záměru plánována shodně tři samostatná místa. V rámci prostoru salonu bude ještě navíc variabilně upravitelný koutek, který bude možno přetvořit na dva různé koncepty a měnit se bude v závislosti na aktuálních potřebách salonu a malých návštěvníků. Vybaven bude tento koutek bílým plátnem, sloužícím jako pozadí a profesionálními světly, včetně stativu s digitálním fotoaparátem, který bude sloužit jako foto koutek, kde budou mít děti možnost nechat se po návštěvě salonu vyfotografovat a odnést si svou fotografii domů. Druhou variantou využití tohoto koutku bude klidová relaxační zóna. Umístěny zde budou čtyři pohodlné posedové vaky, se kterými se bude dát libovolně pohybovat dle potřeby, a také širokoúhlá televize, která děti v mezičase zabaví a upoutá jejich pozornost, zatímco budou čekat na vybranou proceduru nebo na to, až si je jejich dospělý doprovod opět vyzvedne. Na obrázku 4 je vizualizace zmíněné relaxační zóny.

Obrázek 4 Vizualizace variabilně upravitelného koutku



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Obrázek 4 vizualizuje budoucí relaxační zónu, ale také částečně odhaluje kadeřnický koutek pro úpravu vlasů.

Součástí celého prostoru salonu je recepce, která by měla být při poskytování služeb lidem nedílnou součástí každého podniku, jelikož právě tam jsou zákazníci prvotně vítáni, tam také zjišťují potřebné informace, dostávají instrukce k dalšímu postupu, platí a hlavně, získávají první dojem. Recepce bude v tomto záměru plnit navíc jednu z posledních důležitých rolí podniku, jelikož v její boční části bude v prostoru umístěn malý obchod s doplňkovým zbožím, jako jsou například sponky a nejrůznější doplňky do vlasů, dále laky na nehty a podobné příslušenství na jejich domácí úpravu a v neposlední řadě také v malém množství dětské oblečení americké značky Carter's. K obchodu bude v budoucnu vytvořen taktéž přidružený e-shop, kde bude možné všechno zmíněné zboží nakoupit, navíc ve variantě rozšířeného sortimentu.

3.2 Návrh podnikatelského záměru

V následujících podkapitolách je detailněji představena společnost, která má v úmyslu vybudovat a otevřít již zmíněný dětský salon krásy. Dále je zmíněna a popsána lokalita, kde bude salon vybudován, včetně ukázek prostoru a vizualizací podniku, které jsou dále uvedeny v přílohách práce, a které si nechala společnost pro vlastní potřeby vytvořit a v neposlední řadě je odkryta marketingová strategie a plánovaná forma financování, včetně jeho detailnějšího rozpadu na jednotlivé oblasti i konkrétní položky a popsána je i též cenotvorba. V neposlední řadě je zde uveden detail provedené SWOT analýzy vázané ke zmíněnému reálnému podniku, která odhaluje silné a slabé stránky záměru budoucího podniku, o kterých je třeba vědět a vědomě s nimi pracovat tak, aby podniku neuškodily, jedná-li se o stránky slabé.

3.2.1 Dětský salon krásy Momi's

Dětský salon krásy, kterého se týká celý podnikatelský záměr, bude vlastnit a bude zřizovat společnost Carrion Invest, s.r.o., IČ 07119526 se sídlem na Praze 8, Karlín, jejíž údaje jsou vypsány z webu Justice (2020). Stejná webová stránka uvádí, že právní forma této společnosti je společnost s ručením omezeným.

Ve společnost Carrion Invest, s.r.o. figuruje pouze jedna majitelka, která je zároveň i jednatelkou společnosti, jak lze zjistit z webu Justice (Justice, 2020). Stejná webová stránka dále uvádí, že společnost vznikla a zapsána byla k datu 14. května 2018. Jednatelka se však stala majitelkou ke dni 9. července 2018, a to z toho důvodu, že společnost zakoupila jako tzv. ready made s.r.o. u společnosti Companies (Carrion Invest, 2020), která se zabývá poskytováním právě ready made společností, tedy společností, které jsou již vytvořeny a zapsány a připraveny k případnému prodeji a soustředí se na český trh, jak je uvedeno na webu organizace Companies (2020). Na stejném webu jsou uváděna pozitiva, která může kupující, který zvolí strategii koupě již hotové společnosti, získat. Mezi ně organizace řadí zejména rychlost, jakou je možnost firmu získat, dále žádné starosti týkající se založení na klíč a výhodu historie, v případě, že ji potenciální zákazník vyžaduje či potřebuje. Web dále uvádí, že zakoupení společnosti, ve které figuruje pouze jeden společník, vyjde na 14 900 Kč, což shodně potvrzují i interní materiály Carrion Invest (Carrion Invest, 2020). Na webu Justice (2020) je jako předmět podnikání mimo jiné uvedena i „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1–3 živnostenského zákona“.

Co se lokace týče, dětský salon bude umístěn na Praze 8, konkrétně v části Karlín, v luxusním nově postaveném komplexu Karolina Piazza, kde se právě v době psaní této diplomové práce provádí dostavba druhé etapy tohoto komplexu. Jak uvádí developer MS-Invest, který za touto stavbou stojí, na svém webu (MS-Invest, 2020), v rámci projektu jsou stavěny nejen moderní byty, ale taktéž nebytové komerční prostory, které budou propojeny v pasáž, která zároveň propojí Sokolovskou a Křižíkovu ulici.

Lokace byla společností Carrion Invest vybrána na základě několika kritérií, přičemž jedno z nejpodstatnějších bylo to, že sama společnost sídlí v tomto zmíněném komplexu, v jeho první etapě, a tudíž konkrétní lokalitu i prostředí velmi dobře zná. Dalším z kritérií bylo jasné splnění nebo alespoň přiblížení se nastaveným požadavkům, do nichž se řadila velmi dobrá dostupnost MHD (tramvaj, metro), možnost parkování, umístění v centru nebo širším centru Prahy a hezké zrekonstruované, a především bezpečné okolí. Karlín jasně splňuje lokalitu širšího centra, které je poslední roky hojně opravováno a developery využíváno pro nové atraktivní projekty, za kterými se řada lidí ráda stěhuje. Velkou výhodou samotného umístění projektu Karolina Piazza je také asi 200 m vzdálená zastávka tramvaje Křižíkova a v pochozí vzdálenosti 2 minuty i metra Křižíkova. Obrovskou devizou první etapy této stavby je i podzemní parkoviště, kde mohou zákazníci za poplatek zanechat svá auta. Stejný koncept je plánován i pro etapu číslo 2.

Jelikož společnost Carrion Invest (Carrion Invest, 2020) nevlastní žádný nebytový prostor, kde by mohl dětský salon vzniknout, je to mladá společnost a její kapitál nedosahuje takové výše, aby mohla v této lokalitě prostor zakoupit, ať už z vlastních zdrojů nebo díky úvěru, zvolila variantu pronájmu, která bude finančně i jinak dostupnější. Ve výstavbě zmíněné druhé etapy komplexu Karolina Piazza vzniká několik komerčních prostor, které bylo možno si k pronájmu rezervovat u jednotlivých majitelů již v době projektování budovy nebo v začátku výstavby. Toho využila i společnost Carrion Invest a předvybrala si prostor o rozloze 120 m², na který v listopadu roku 2019 podepsala smlouvu o smlouvě budoucí, kde je jí zaručeno, že jí bude prostor po kolaudaci pronajmut, viz příloha 5, kde je smlouva k nahlédnutí (Carrion Invest, 2020). Výhodou takto brzy uzavřené smlouvy je, že je možné v některých případech prostor

ještě v době stavby upravit tak, aby například sítěmi vyhovoval požadovanému konceptu budoucího provozu.

Zmíněný v budoucnu pronajímáný prostor bude v datu předání ve stavu tzv. holo-prostoru, což znamená, že bude potřeba provést na náklady pronajímatele takové stavební úpravy, které bude k jeho využívání on sám potřebovat. Reálně to tedy může znamenat dostavbu příček, obkladů, sociálních zařízení, apod. Stejně tak to bude potřeba i u pronájmu Carrion Invest pro budoucí dětský salon (Carrion Invest, 2020), který je svým rozložením velmi specifický.

K tomu, aby bylo zřejmé, jak bude salon vypadat, jaké budou potřeba stavební úpravy, jaké bude přibližně vybavení, rozvržení prostoru, a aby vznikla ucelená představa jako taková, nechala si společnost Carrion Invest v druhé polovině roku 2019 vytvořit reálné vizualizace prostoru salonu renomovanou a vyhledávanou společností Studio Horák, které vytvořilo několik různých pohledů do různých částí objektu. Jak samo Studio Horák zmiňuje na svém webu (2020), mají již dvacetileté zkušenosti a jsou experti nejen na vizualizace, ale také na animace a virtuální realitu. Všechny vytvořené vizualizace jsou součástí přílohy 4.

Salon bude mít ve svých začátcích otevírací dobu od pondělí do pátku, vždy mezi 10:00 až 18:00h a bude nabízet několikero služeb, dle kterých je samotný prostor rozdělen do příslušných sekcí, a to ať už z toho důvodu, že to jednotlivé služby vyžadují nebo třeba jen pro pocit většího soukromí.

Zákazník bude při vstupu do salonu uvítán v rozlehlé recepci, jejíž součástí je malé posezení, kterého mohou využívat čekající dospělí i děti. Na opačné straně recepce bude malý obchod, respektive koutek s oblečením pro děti a nejrůznějšími druhy doplňků do vlasů nebo na rozmanité domácí zkrášlování, určenými taktéž pro dětské zákazníky. V prostoru za recepcí bude rozložen celý dětský salon. Při vstupu po pravé straně bude kadeřnický kout se třemi samostatnými místy a zrcadly, kde bude probíhat úprava vlasů. Za nimi budou od prostoru oddělené tři stoly speciálně upravené pro provoz manikúry a na konci prostoru bude vyvýšené místo se třemi křesly, u kterých bude prováděna pedikúra. Zároveň všech šest míst u manikúry a pedikúry bude postavených tak, aby malí zákazníci bezpečně viděli na na sloupu přidělanou televizi, na které budou promítány pohádky. Manikúra i pedikúra budou především koncipovány tak, že budou probíhat formou masáže, zkrácení nehtů a jejich designové úpravy laky a ostatními doplňky.

Po levé straně budou umístěny toalety zvlášť pro návštěvníky a zvlášť pro zaměstnance, jak to vyžadují normy a dále zázemí pro zaměstnance (šatny a kuchyňka). Vedle bude umístěn koutek se speciálním kadeřnickým křeslem na mytí vlasů, bude-li potřeba dítěti vlasy tímto způsobem upravit před samotným česáním a v neposlední řadě variabilně upravitelný prostor, který bude sloužit buď jako relaxační klidová zóna s posedovými vaky a televizí nebo jako fotokoutek, vybavený bílým plátnem, světly i fotoaparátem na stativu, kde se mohou zákazníci salonu krásy nechat před odchodem vyfotografovat a fotku si odnést následně domů. Prostor bude upravován v závislosti na aktuálních potřebách.

Samo fotografování bude snoubeno s obchodem umístěným v recepci, a to takovým způsobem, že v případě zájmu bude dětem na focení zapůjčeno oblečení z obchodu, díky čemuž bude efektivně podpořen také samotný prodej oblečení, jelikož je předpokládáno, že se dětem zapůjčené oblečení zalíbí natolik, že budou po dospělém vyžadovat, aby jim jej zakoupil. Případě dospělý uvidí, jak oblečení dítěti sluší nebo jak se mu líbí a jeho koupí navrhne sám.

Záměr salonu je takový, že nebude fungovat na bázi dětského koutku, kam dospělý dítě odloží, a to si nekontrolovatelně v prostoru hraje. I když dospělý s dítětem reálně v prostoru salonu nebude a v této době za něj budou zodpovídat zaměstnanci salonu, bude dítě postupovat po vybraných stanovištích a účastnit se procedur.

Naopak cílem salonu má být, aby dítě odešlo jednak fyzicky zkrášleno dle svých představ a v patřičných mezích, ale také především odpočato, zrelaxováno a šťastno, že se hodiny někdo

věnoval jenom jemu a ono tak mohlo načerpat novou energii. Salon by tedy měl být místem, kde se snoubí krása těla i duše.

Celý salon by měl nést název Momi's. Jméno salon ponese po majitelce společnosti Carrion Invest, přičemž jde o zkrácenou a modifikovanou verzi jejího jména. Tento název byl zvolen také z několika dalších důvodů. Jedním z nich byl fakt, že jméno splňuje požadavek krátké a zvučné verze. Druhým potom lehkost zapamatovatelnosti, jelikož Momi's je velmi blízké slovu „mami“, které děti znají od svých nejmladších let a budou tedy pravděpodobně schopny název lehce vyslovit a hlavně, což je důležité, zapamatovat si jej, což je z marketingového hlediska velmi dobrým tahem, může-li dítě samo dospělému říci, kam by chtělo ve volném čase zajít.

Výběr názvu byl následně podpořen tvorbou loga Momi's, které pro společnost Carrion Invest vytvořila kreativní agentura Propaganda (Carrion Invest, 2020).

Obrázek 5 Varianta loga A



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Celý nápad založení dětského salonu krásy vzniknul na základě osobní zkušenosti majitelky Carrion Invest, která hledala vhodné využití v Praze pro svou v té době šestiletou nevlastní dceru a její kamarádky, přičemž zjistila, že ve srovnání s tím, jaké všelike aktivity je možno vykonávat s menšími dětmi mužského pohlaví, je nabídka pro malé slečny značně omezena a je tu tedy mezera na trhu, kterou by mohla efektivně vyplnit místem, kde by se primárně holčičky mohly cítit opečovávané jako princezny a zabavily by se tak něčím, co většinu z nich zajímá již v útlém věku, tedy staráním se o svůj vzhled (Carrion Invest, 2020). Předpokládáno je též, že tuto možnost ocení především tatínkové, kteří mají dcerky, a i když s nimi rádi tráví čas, sami si někdy neví rady, jak holčičky zabavit a jak jim dopřát to nejlepší, což může vést k oboustranné spokojenosti jak dospělého, tak i dítěte.

3.2.2 Marketingová strategie

Z předchozích podkapitol je již známo, že cílovou skupinou salonu krásy popisovaného v záměru, jsou děti mladšího věku, především v rozmezí 5-15 let a zejména dívky. Větší cílení na dívky je záměrem z toho důvodu, že se předpokládá, že se budou dívky více a proaktivněji zajímat o svůj vzhled a jeho vylepšování nejrůznějšími způsoby, a to již od útlého věku, jelikož mohou tento způsob starosti o sebe samu kopírovat dle dospělého ženského vzoru z jejich úzkého okolí. Nehledě na fakt, že dívky mohou mít tyto predispozice již vrozené a může jim být zkrášlování blízké i bez konkrétního vzoru. Větší soustředění se na dívky ovšem

neznamená, že chlapci budou z cílení vyňati. Pouze bude třeba přizpůsobit nabídku zase jejich někdy odlišným potřebám. Co se věku týče, toto rozmezí vypadá jako nejlepší z toho důvodu, že děti mladší pěti let pravděpodobně nebudou schopny jednak službu ocenit a za druhé pro ně může být obtížné strávit nějakou dobu bez rodiče nebo jiného pro ně známého dospělého. Také doba, kterou by museli u procedury strávit, může být problémovým faktorem z hlediska časového a též fyzického ve smyslu klidného sezení na židli a soustředění se. Jednou z posledních, ale neméně důležitých možných komplikací je zodpovědnost personálu salonu za tak malé dítě, nad kterým je třeba mít neustálý dohled. Nehledě na to, že pracovníci salonu nebudou mít pravděpodobně pedagogické vzdělání, a tedy často ani praxi s hlídáním dětí, kteréžto ani nemá být cílem salonu, jak již bylo uvedeno výše. Předpokládá se tedy, že děti od pěti let výše, které budou již v předškolním věku, dokáží strávit krátký čas bez rodiče nebo poručníka a dokáží se soustředit na vykonávanou proceduru, a hlavně ji po dokončení ocenit v závislosti na vylepšení jich samých. Horní hranice věku patnácti let zase předpokládá, že obecně děti v tomto věku přebírají částečnou zodpovědnost sami za sebe, což v praxi může často znamenat, že si místo věcí, produktů nebo služeb určených pro děti, přestanou všimnout a začnou se poohlížet po formách pro dospělé, které jsou pro ně nabytím občanského průkazu mnohdy psychologicky dostupnější a také žádanější. Zejména je myšlena kosmetika a kosmetické produkty, které v mnohých případech cílí a jsou určeny přímo pro teenagery od patnácti let.

Služeb určených přímo pro děti a nabízených v České republice obecně není mnoho. Tedy těch služeb, které se přímo netýkají sportovních aktivit nebo hlídání dětí. Salon krásy pro děti sám o sobě nemá svým konceptem doslova mnoho konkurentů, viz analýza trhu a konkurence uvedená níže. Z jedné strany se tato pozice na trhu může zdát jako velmi výhodná. Hlavně z toho hlediska, kdy nemusí podnik bojovat s velkým množstvím konkurentů na trhu a nemusí hledat i drobnosti, na základě kterých, by se od nich odlišil a získal tak zákazníky pro sebe. Na straně druhé může být tato pozice značně obtížná, jelikož společnost přináší na trh něco v určitém smyslu nového a zákazníci mohou být zpočátku nedůvěřiví. Je tedy velmi důležité i v této situaci dbát na marketing jako takový, a především na správnou komunikaci směrem k zákazníkovi tak, aby byla služba dobře pochopena, přijata, a aby vzbudila v potenciálním zákazníkovi chuť jí bez obav využít. Z toho důvodu je třeba na marketing nahlížet jako na komplexní práci několika aktivit, které se vzájemně doplňují a pokrývají všechny směry komunikace, aby se v této řečnické komunikační síti zachytilo co nejvíce budoucích zákazníků. Stejná strategie oslovení zákazníků z mnoha směrů je plánována i u dětského salonu. Cílem je oslovit nejen dospělé lidi s dětmi, ale i samotné děti, které jsou ve dvacátém prvním století velmi počítačově gramotné a často si sami dokáží najít věci, které je zajímají. Aby marketingová komunikace dávala smysl a navazovala na sebe jednotlivými kroky, je třeba zvolit na začátku marketingovou strategii, které se bude společnost řídit. Nejinak je to i u salonu Momi's.

Při založení nového podnikání je v obecném hledisku třeba počítat s prvotními náklady, tedy mít počáteční budget pro vytvoření všeho potřebného a následně počítat s budgetem tzv. udržovacím, který pokryje náklady na udržení nastavené marketingové komunikace v souladu s předem nastavenou marketingovou strategií podniku. Salon Momi's má vytvořenou marketingovou strategii zhruba na 5-6 měsíců, v rámci které se počítá s tvorbou veškerých materiálů (Carrion Invest, 2020).

Počáteční budget na marketingové záležitosti v případě salonu Momi's tvoří 350 000 Kč, které bude třeba rovnoměrně rozdělit mezi jednotlivé činnosti. Tato částka je vyčleněna na marketing z vlastního kapitálu společnosti. Záměr tohoto podniku počítá s tím, že největší finančně náročnou položkou bude tvorba samotného webu. Dle předběžných kalkulací od společnosti Propaganda, která by mohla vytvořit grafický návrh stránek a společnosti Query, která by tento

návrh uvedla do provozu a naprogramovala, by se počáteční investice pohybovala mezi 50 000–60 000 Kč, a to v závislosti na náročnosti programování a požadované budoucí sebeobsluze webové stránky. Rozdělení částky mezi obě společnosti vychází dle kalkulací téměř půl na půl. V návaznosti na web bude třeba počítat s vytvořením na Google Ads a následným propagováním salonu v rámci PPC kampaní. Vytvoření tohoto účtu je bezplatné, často jej vytváří již tvůrci webu a předávají jej následně správci webu nebo kampaní, kterého daná společnost má, nicméně společnost má v plánu již první měsíc vložit do této formy reklamy virtuální kredit ve výši 15 000 Kč, díky kterému budou moci být kampaně ihned spuštěny a budou zobrazovány zákazníkům. Nutno však podotknout, že vložení kreditu vždy nutně neznamená jeho okamžité a kompletní vyčerpání. Čerpání záleží zejména na tom, jak moc jsou kampaně zobrazovány a jak moc se lidi svými prokliky dostávají na určenou webovou stránku, na kterou se ta daná kampaň odkazuje. Dalším médiem, kde se má společnost v záměru prezentovat, jsou sociální sítě, a to konkrétně Facebook a Instagram. Při vytvoření poptávky k založení účtů na jednotlivých sítích, byla společnosti Carrion Invest nejmenovanou společností XY zaslána kalkulace, která uváděla založení těchto účtů za cenu 5 000 Kč / jeden účet. Z důvodu úspory financí má majitelka společnosti v plánu založit tyto účty sama a bezplatně, jelikož má uživatelsky s oběma portály zkušenost (Interní materiály Carrion Invest, 2020), tudíž nákladově bude tato položka znamenat nulu. Do budoucna bude však počítáno s tím, že některé z příspěvků na sociálních sítích budou propagovány za peníze, tudíž bude pro tyto případy vyčleněn konkrétní budget na měsíční bázi.

Dalším ze způsobů, jak salon prezentovat, byl měl být výlep billboardu v okolní lokalitě podniku, tedy v Karlíně. Předběžná kalkulace na výlep billboardu od společnosti BigBoard, po zaslané poptávce na tuto lokalitu, odhaduje náklad na 10 000–15 000 Kč/měsíc za menší vystavený billboard, přičemž se cena různí s ohledem na konkrétním místě výlepu, které je vybráno. K podpoření billboardu by si společnost také ráda pronajala reklamu v podobě plakátu vylepeného na lavičkách, a to taktéž na území Karlína, od společnosti Lavičky z osmičky, která jich nabízí široké množství za přijatelnou cenu pohybující se kolem 1 000 Kč s DPH za jeden kalendářní měsíc. Výhodou výlepu na lavičkách je, že jsou lavičky často umístěny na místech, kde je velká koncentrace lidí, tj. především na tramvajových zastávkách nebo náměstích, kde jich lidé často využívají k odpočinku nebo k chvilkovému odložení svých věcí. Plán výlepu vlastní reklamy na lavičkách je následující. Cílem je na začátku vytvořit tři různé grafické návrhy propagace salonu a nabízených služeb a každý tento design vylepit na tři lavičky, tzn. v celku to bude dělat devět laviček / měsíc. Výlep bude plánován na 4 měsíce tak, aby měla reklama návaznost a byl maximálně využit potenciál, který lavičky nabízí. Jednorázově by bylo tedy třeba vytisknout v celkovém počtu 36 plakátů tak, aby bylo možné všechny vybrané lavičky jednou měsíčně polepit znovu, aby byl plakát stále čitelný a nepoškozený vlivem počasí nebo mechanickým poškozením. Jednorázový náklad na výlep laviček tedy bude znamenat v počtech $36 \text{ ks} \times 1\,000 \text{ Kč} = 36\,000 \text{ Kč}$ / lavičky / měsíc. I když se bude jednat o reklamu, která bude platná v horizontu čtyř měsíců, společnosti Lavičky z osmičky bude zaplacená cena jednorázově za všechny měsíce, tudíž bude tento náklad řazen do nákladů jednorázových, počátečních.

V neposlední řadě je možnost využití inzerce na plánovaném webu, který zamýšlí do budoucna spustit vedení SVJ Karolina Plazza, v rámci kterého má tento objekt v plánu sdružovat všechny majitele nebo pronajímatele provozoven zřízených v komerční části budovy, jinak také v pasáži, a na kterém chce nabízet inzerci těchto provozoven a promovat jejich nabídky a služby, z čehož by měly profitovat obě zmíněné strany, jak zmiňují materiály společnosti Carrion Invest (Carrion Invest, 2020). Jelikož je webová stránka zatím pouze plánována a čeká se zejména na kolaudační rozhodnutí, které uvede do provozu i druhou část projektu, tedy Karolina Plazza 2, nejsou zatím známy konkrétní detaily, ceny za inzerci, ani datum spuštění webové stránky a její uvedení do provozu. V záměru tohoto podnikatelského plánu s nimi však

je počítáno, a to s odhadem cen, které jsou obecně používány na jiných webových stránkách, které nabízí obdobnou formu a možnost inzerce. Vyčleněno na tuto formu inzerce bude tedy v budoucím marketingovém budgetu 10 000 Kč /měsíčně.

Společnost Carrion Invest má v plánu také využít velké výlohy, kterou v budoucnu pronajímaný prostor disponuje. Konkrétně by se mělo jednat o plochu 80–100 m², kterou by společnost Carrion Invest ráda nechala polepit speciální fólií určenou právě na polepy výloh. Předběžná kalkulace na takovouto plochu vychází dle nabídky od společnosti Matrix Media na odhadovaných 25 000–30 000 Kč. Konkrétně by se mělo jednat o digitálně tištěnou fólii, která z jedné strany propouští světlo a z té druhé naopak zajišťuje, že nepůjde do prostoru vidět, vyžaduje-li to zákazník. Využití této fólie na výloze je jednak velmi výhodné z hlediska marketingu a komunikace směrem k zákazníkům, o to víc, že prostor se nachází v pasáži, kterou budou proudit dle předpokladů denně minimálně stovky lidí, jelikož tato pasáž takticky spojuje ulici Sokolovskou a Křížikovu a tvoří tak jediný průchozí bod uprostřed těchto bloků a ze strany druhé, kdy bude díky tomuto řešení elegantně vyřešen eventuální problém se soukromím dětí, které budou zrovna podstupovat procedury, jelikož soukromí dětí je často velmi choulostivým tématem společnosti a je třeba na něj dbát a děti chránit. Zároveň by však díky jedinečným vlastnostem fólie neměla být porušena nařízením hygieny na světlo v prostoru.

Co se týče tvorby bannerů na web a grafických návrhů letáků, polepů na lavičky a billboardy, je předpoklad nákladů nulový, a to z toho důvodu, že dle informací z Carrion Invest (2020), vytvoří všechny tyto materiály sama majitelka společnosti, která má s tvorbou návrhů praktické zkušenosti a taktéž vlastní program CorelDRAW, což je grafický program pro tvorbu vektorových ilustrací, úpravu fotografií a tvorbu nejrůznějších typů návrhů, který využívají i mnohé reklamní agentury zabývající se tvorbou designu různých plakátů, letáku, apod. Nákladovou položkou bude tedy v tomto případě pouze následný tisk materiálů, který se v případě polepů laviček nezapočítává do ceny za lavičku, nýbrž je počítán jako samostatný náklad klienta, který chce této formy reklamy využít. Jednorázově je v budgetu plánováno na tento tisk alokovat 15 000 Kč.

Plánované otevření salonu připadá na leden roku 2021, a to v návaznosti na průběh kolaudace prostoru, kdy by kolaudační rozhodnutí dle smlouvy o smlouvě budoucí, která je k náhledu v přílohách, mělo být obdrženo v listopadu roku 2020. V tomto období je též plánováno samotné převzetí prostoru, který bude následně třeba dotvořit za pomoci drobných stavebních úprav do požadované podoby, což by dle vyjádření stavebního inženýra, pana Ing. Martina Botka, nemělo trvat déle než dva kalendářní měsíce. Zařizování reklamních ploch by ovšem mělo proběhnout již v průběhu října 2020 tak, aby bylo jisté, že budou plochy k dispozici, a také proto, aby se stihly grafické návrhy nejen vytvořit, ale také s dostatečnou rezervou i vytisknout a následně nechat vylepit.

V návaznosti na datum plánovaného otevření je v plánu také zorganizování opening party, která bývá v dnešní době často nedílnou součástí otevření nových prostor nebo nového podniku. V rámci tohoto openingu budou salon moci navštívit všichni, které budou jeho služby zajímat, nebo kteří budou přímo pozváni. O openingu bude veřejnost zejména informována přes příspěvky na sociálních sítích jednak na svých vlastních účtech, kde je ale počítáno, že počet followers nebude zřejmě ihned dostatečně vysoký, aby toto sdělení stačilo, ale taktéž díky spolupráci s instagramovými influencery, kterou má společnost Carrion Invest též v plánu (Carrion Invest, 2020). Pozvání influencerů je dle slov majitelky společnosti, která má s pořádáním podobných akcí, například při otevření luxusního Satori spa v Karlíně nebo kosmetického salonu Health Point, zkušenosti, zpravidla zdarma a pořadatele nic nestojí, jelikož sami influenceři zpravidla tuto formu propagace dle zkušeností vítají. V rámci rozpočtu však bude vyčleněna částka 20 000 Kč, která případné náklady spojené s jejich pozváním, pokryje. Namyšleno společností Carrion Invest zatím je, pozvat instagramové blogerky jako jsou jmenovitě maminky s nickem matka_veronika, mamadomisha, fitmomtess,

Lucie Borhyová a další, které mají své vlastní děti, a které s nimi často samy něco podnikají a zajímají se též o svět módy a krásy a co je hlavně důležité, na Instagramu mají několik desítek tisíc sledujících, a tak by mohly mít na své followers dobrý vliv a společnosti by tak mohly přinést díky jejich osobnímu doporučení nové zákazníky. Oslovování těchto lidí by mělo proběhnout na přelomu října a listopadu roku 2020, přičemž je třeba počítat s jejich vlastním programem a případnou úpravou jejich harmonogramu tak, aby se maminky mohly se svými dětmi zúčastnit. Proto je oslovování plánováno v takovém časovém předstihu. Na samotný opening bude vyčleněna částka 50 000 Kč z marketingového budgetu firmy, do které nespadá případná platba influencerů, přičemž je předpokládáno, že v rámci této akce bude třeba zaplatit mzdu personálu, který bude k dispozici na jednotlivých stanovištích, kde si budou moci přichodit vyzkoušet nabízené služby, dále bude hrazeno lehké občerstvení, hudba, výzdoba prostoru a pravděpodobně i na zahájení moderátor, který celou akci provede a nový salon Momi's veřejnosti patřičně představí. Na tuto pozici bude společnost Carrion Invest oslovovat pravděpodobně člověka, který je nějakým způsobem spojen s dětmi nebo s prostředím, které je dětem blízké nebo kterého mohou děti odněkud znát, a která bude pozitivně působit jak právě na děti, tak i na dospělé hosty. Konkrétní osoba však ještě nebyla předvybrána, nicméně ve finančním marketingovém budgetu je na pozici moderátora vyčleněno 20 000 Kč (Carrion Invest, 2020). Záměrem je pozvat na party zhruba 50 lidí, přičemž náklady na jednu osobu jsou počítány ve výši 1 000 Kč / osoba, tzn. částka odpovídá vyčleněnému budgetu, není-li do ní započítán moderátor, který se řadí do extra položky nad rámec, a také se do ní nepočítá případná úhrada nákladů za pozvání a propagaci zmíněnými instagramovými influencerky.

Celkové jednorázové poplatky za investici do marketingových záležitostí, do kterých je zařazena nejen reklama a její formy, ale také například výstavba nové webové stránky salonu, by měla vyjít na 246 000 Kč z alokovaného marketingového budgetu společnosti. Zbytek, tedy 104 000 Kč bude použit na financování marketingově orientovaných aktivit v budoucích měsících, kdy se bude udržovat nastavené a rozšiřovat pole těchto aktivit. V plánu je na marketing v následujících měsících vyčlenit vždy 20 000 Kč, což znamená, že zbylá částka by měla pokrýt investice zhruba na dalších pět kalendářních měsíců. Je třeba však počítat s tím, že některé z aktivit mohou stát více, než je určený budget, proto je s touto částkou s odchylkou počítáno na dobu mezi třemi až pěti měsíci.

V následující tabulce 3 je přehledně vyjádřeno vše, co je plánováno, na jakou dobu a kolik budou jednotlivé kroky společnost Carrion Invest stát.

Tabulka 3 Marketingová strategie – rozpočet

Položka	Náklad /odhad/	Sjednáno na dobu
Web – grafika	30 000 Kč	jednorázově
Web – programování	30 000 Kč	jednorázově
Google Ads /kredit/	15 000 Kč	dokud nebude vyčerpán
Polep výlohy	25 000 – 30 000 Kč	jednorázově
Tisk	15 000 Kč	jednorázově
Lavičky	36 000 Kč	4 měsíce
Pozvání influencerů	20 000 Kč	jednorázově
Moderátor opening party	20 000 Kč	jednorázově
Opening party /občerstvení, výzdoba/	50 000 Kč	jednorázově
CELKEM	246 000 Kč	
Marketingový budget celkem	350 000 Kč	
Zbývá na budoucí aktivity	104 000 Kč	3-5 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování dle Carrion Invest (2020)

Tabulka 3 nejenže obsahuje seznam marketingových aktivit a jejich cenu. Ukazuje také, kolik z celkového budgetu na tyto aktivity určeného, zbyde pro budoucí marketingové potřeby společnosti.

3.2.3 Financování

Režňáková (2012, s. 27) uvádí, že pro podnik ve fázi ranného vzniku, je typická nízká úroveň provozního cash flow, a to primárně z toho důvodu, že podnik je z prvopočátku ztrátový, jelikož jeho uvedení na trh je velmi náročné na výdaje v různých sektorech, jako je například marketing, podpora uvedení na trh a jiné. Autorka zmiňuje fakt, že i přesto, že může mít podnik vlastní kapitál, nemusí mu vždy stačit, a právě v této chvíli se vlastník podniku může obrátit na investory, kteří mu pomohou toto období překlenout svými zdroji a on tak využije externí kapitál.

Finanční plán

Společnost Carrion Invest (Carrion Invest, 2020), která má být majitelem a zřizovatelem salonu krásy Momi's, má na celý vznik podniku a jeho prvotní provoz vlastní kapitál ve výši 2 000 000 Kč. Na marketingové účely a s ním spojené aktivity bylo z této částky již vyčleněno a přerozděleno na konkrétní úkony 350 000 Kč. Zbytek, tedy částka 1 650 000 Kč, má sloužit na kompletní vybavení salonu a dále jako rezerva, která bude v prvních měsících použita na provozní náklady podniku.

Veškeré vnitřní vybavení salonu bude dodávat stavební firma Fineo Invest, s.r.o., která v předběžné kalkulaci nacenila požadovanou objednávku na 830 000 Kč. V rámci této ceny jsou zahrnuty stavební úpravy různých druhů, jako například toalety, přítok a odtok vody pro speciální kadeřnické křeslo s umyvadlem, určené pro mytí vlasů a pro umyvadla, kde se bude provádět pedikúra, nebo například výmalbu. Všechno, co prostor vyžaduje. Dále na míru vytvořené skříňe, recepce, regály, smontování vybraného nábytku a doladění detailů pro spuštění provozu. Kalkulace zahrnuje taktéž drobnosti jako jsou televize, zrcadla, vybavení kuchyňky, apod. Vybrány byly jednatelkou společností Carrion Invest (Carrion Invest, 2020), nicméně dodány budou kompletně od firmy Fineo Invest, která se nově zaměřuje na komplexní vybavování prostorů, včetně detailů, které nemá zákazník možnost pořídit nebo pokud chce uspořit čas a neřešit dodání různých potřebných věcí s různým počtem dodavatelů, jelikož jak známo, při dodávkách se často vyskytují rozličné potíže, které mohou nepotřebně zdržovat, a právě tomu se snaží společnost Fineo Invest zákazníka ušetřit tím, že za něj vše potřebné vyřeší, což nabízí jako nadstandardní službu.

Po odečtu částky za celkové vybavení salonu zbyde částka 820 000 Kč jako rezerva na pokrytí měsíčních nákladů v počátcích podnikání. Jelikož by však nemusela být částka dostatečně velká, sjednala si společnost Carrion Invest (Carrion Invest, 2020) kontokorentní úvěr u společnosti Devira Consulting, s.r.o. ve výši 1 000 000 Kč s úrokem 2 %, přičemž úrok p.a. při čerpání 100 % činí 20 000 Kč. Tato možnost úvěrového řešení je smluvně ošetřena a platná je přesně 3 roky od podpisu smlouvy. Kontokorentní úvěr je pro společnost výhodný z toho hlediska, že jej může, ale nemusí čerpat a v případě nečerpání tedy ze smluvního vztahu neplynou žádné finanční závazky, které by byly pro společnost jakkoli zatěžující.

Společnost Carrion Invest (Carrion Invest, 2020) má sice předjednaný kontokorentní úvěr ve výši jeden milion korun českých, nicméně nemá primárně v úmyslu tuto částku čerpat, nebude-li to nezbytně nutné k tomu, aby bylo možné udržet salon v plynulém chodu v období, kdy nebude mít takový počet zákazníků, který pokryje minimálně alespoň náklady na provoz. Jak je již výše zmíněno, vlastní kapitál této společnosti činí 2 000 000 Kč. Částka 350 000 Kč byla uvolněna na marketingové účely a částka zbylá, 1 650 000 Kč, zůstala na pokrytí výdajů

vybavení salonu a na rezervu, která bude v prvních měsících potřebná. Vybavení salonu vyjde na celkových 830 000 Kč, viz odstavec níže, kde je bližší rozpad a jako rezervní částka zbývá 820 000 Kč. Měsíční náklad salonu, který je taktéž detailněji rozebrán v textu níže, činí 245 800 Kč, což znamená, že společnost by byla v počátku podnikání schopna uhradit kompletní provoz salonu na 3 a 1/3 následujícího měsíce. Jelikož je v rámci tohoto nákladu ovšem zahrnut také plat jednatelky společnosti, který činí 33 000 Kč hrubé mzdy, postupovat bude společnost dle slov jednatelky tak, že v prvních třech měsících nebude jednatelce tato mzda vyplácena, a to právě pro dobro samotného podniku. Díky této finanční úspoře, která za tři měsíce činí 99 000 Kč, bude společnost schopna uhradit provozní náklady salonu až na 3,5 měsíce, pokud bude výnos nulový.

Je však předpokládáno, že společnost měsíčně poroste výnosově o zhruba 15 %. V tabulce 4 je uveden přehled předpokládaných nákladů vs. výnosů, včetně predikovaného měsíčního nárůstu jak v počtu zákazníků, tak i v očekávaném finančním růstu vyjádřeném vždy konkrétní částkou.

Tabulka 4 Predikce budoucích výnosů a nákladů

Měsíc od otevření	Náklady – částka v Kč	15% měsíční navýšení	Počet hodinových zákazníků navíc / měsíc	Celkový měsíční výnos	Rozdíl náklady vs. výnosy v Kč
1	245 800 - 33 000 (mzda majitelky) = 212 800	0	0	48 400	164 400
2	246 800 - 33 000 (mzda majitelky) = 212 800	7 260	6	55 660	157 140
3	247 800 - 33 000 (mzda majitelky) = 212 800	8 349	7	64 009	148 791
4	245 800	9 601	8	73 610	172 190
5	245 800	11 042	9	84 652	161 148
6	245 800	12 698	10	97 350	148 450
7	245 800	14 602	12	111 952	133 848
8	245 800	16 792	14	128 744	117 056
9	245 800	19 311	16	148 056	97 744
10	245 800	22 208	18	170 261	75 539
11	245 800	25 539	21	195 800	50 000
12	245 800	29 370	24	225 170	20 630
13	245 800	33 776	28	258 946	-13 146

1 433 790 Kč

celkem předpokládané budoucí náklady na 13 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 přehledně znázorňuje vývoj předpokládaných měsíčních výnosů, a o na dobu 13 měsíců od otevření, které by měly mít pozitivní trend. Předpokládáno je, že společnost poroste měsíčně o odhadovaných 15 %, což je v tabulce přepočítáno jak ve formě finanční částky, tak i v počtech klientů, a to zejména proto, aby bylo pro podnik jednodušeji představitelné, o kolik více klientů je třeba denně obsloužit. Klienti, kteří jsou zde počítáni, jsou počítáni jako hodinový balíček za 1 210 Kč.

V tabulce jsou v prvních třech měsících poníženy náklady o mzdu majitelky salonu, což měsíčně činí 33 000 Kč hrubé mzdy. V následujících měsících je však tato položka do nákladů již započítána. Uvedené náklady jsou v rámci tabulky následně poníženy o předpokládaný měsíční výnos, který je v každém z měsíců jiný, a to v návaznosti na 15% navýšení, které je předpokládáno. Toto ponížení ve výsledku ukazuje, že při zachování vývoje, který je predikován, bude za rok od otevření salonu společnost v plusovém bodě a třináctý měsíc provozu bude schopna zcela pokrýt danými výnosy své náklady, a ještě inkasovat zisk ve výši 13 146 Kč.

Z výše uvedených faktů je známo, že společnost Carrion Invest alokuje 820 000 Kč z vlastních zdrojů na úhradu počátečních provozních nákladů a v případě, že tato částka nebude dostatečně vysoká, má společnost možnost využít předsválený kontokorentní úvěr ve výši 1 000 000 Kč od společnosti Fineo Invest. Jak ukazuje tabulka 4, celkové předpokládané budoucí náklady na 13 měsíců, ponížené o predikované výnosy, činí 1 433 790 Kč. Vyhrazená částka z vlastních

zdrojů na pokrytí těchto nákladů tedy nebude dostačující, jelikož pokryje pouze prvních pět měsíců a společnost Carrion Invest bude muset k pokrytí zbylých osmi měsíců využít zmíněný kontokorent, který však není nutné čerpat v celé jeho výši, nýbrž pouze ve výši 613 790 Kč. V případě, že by si společnost tuto částku půjčila na dobu jednoho roku, úrok z ní by činil 12 276 Kč, celkově by tedy musela uhradit 626 066 Kč. Rozloží-li se tato suma na dvanáct měsíců, každý měsíc by společnost musela odkládat 52 172 Kč, aby byla schopna částku do roka splatit, což v případě, že by byl měsíční nárůst stále pouze 15 %, není finančně zcela reálné. Je tedy třeba předpokládat, že tato částka bude splacena do dvou let od jejího zapůjčení, což by společně s úrokem 2 % p.a. tvořilo částku 638 342 Kč. Není-li započteno prvních osm měsíců, které budou dle predikovaného vývoje ztrátové, v následujících šestnácti měsících, které zbydou do zaplacení úvěru v rámci dvou let, bude společnost měsíčně muset odkládat 39 896 Kč, aby byla schopna částku uhradit, což by mělo být finančně přijatelné, jelikož je předpokládáno, že od 17. měsíce od otevření bude společnost generovat výnos ve výši 297 461. Budou-li odečteny náklady ve výši 245 800 Kč, na splátku zůstane 51 661 Kč. S rostoucími výnosy v dalších měsících bude možné odkládat na zaplacení kontokorentu vyšší částky a doba celkové úhrady se tak může snížit až na 20 měsíců od jejího zapůjčení.

Maximální obsazenosti, při růstu 15 % měsíčně, byla měla společnost dosáhnout 28. měsíc od svého otevření. Maximální obsazenost salonu je při zachování modelu dvou pracovníků na hlavní pracovní poměr a jednoho brigádníka, celkem 19 zákazníků s hodinovým balíčkem. Tato maximální obsazenost by měla generovat 459 800 Kč. Odečtou-li se náklady a 30% zisk ze zbylé částky, který požaduje majitelka, zůstane ve společnosti 149 800 Kč, které by bylo vhodné investovat zpět právě do společnosti ve formě inovací služeb nebo prostoru, ohodnocení personálu nebo dalšího rozšiřování.

Náklady salonu

Náklady salonu by se daly rozdělit do několika kategorií. Prvotně zmíněnými náklady již v odstavci výše, jsou náklady na samotné vybavení salonu, které je třeba zajistit ještě před jeho otevřením. Částka na tuto oblast nákladů se v předpokládaných kalkulacích, které zaslala společnost Fineo Invest, vyšplhala až na 830 000 Kč. V rámci těchto nákladů jsou započítány truhlářské práce a jejich výrobky, malba a tapety, vybavení pro všechny nabízené služby, jako jsou umyvadla, kadeřnické křeslo, zrcadla, nábytek a tak dále. Tato oblast nákladů je jednorázovou investicí, která se v následujících měsících nebude již nijak opakovat, ani odrážet v nákladech měsíčních. Detail položek zmíněných v předběžné kalkulaci nákladů na vybavení prostoru, společně s jednotlivými odhadovanými cenami u každé z nich, je konkrétně uveden v tabulce 5.

Tabulka 5 Odhad nákladů na vybavení prostoru

Náklady na vybavení salonu	
Truhlářské výrobky + práce	400 000 Kč
PC, tablet, připojení	50 000 Kč
Foto koutek vybavení	30 000 Kč
Pedikúra, manikúra	60 000 Kč
Křeslo a zrcadlo /3x/	65 000 Kč
Drobné vybavení napříč salonem	30 000 Kč
TV	20 000 Kč
Kávovar, vybavení kuchyňky, atp.	25 000 Kč
Malba, tapety, atp.	50 000 Kč
Ostatní	100 000 Kč
CELKEM	830 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Carrion Invest (2020)

Mimo tyto jednorázové poplatky za vybavení je třeba v rámci financování a dlouhodobějšího finančního plánu počítat také především s fixními náklady salonu, které bude třeba hradit dlouhodobě na měsíční bázi. Přehled těchto budoucích fixních nákladů je pro společnost velmi důležitý, a to především z toho důvodu, že by měla mít nejen přehled o tom, co je třeba uhradit, kdy a v jaké výši, ale také je pro ni tato měsíční částka důležitou informací k tomu, aby věděla, kolik musí denně či měsíčně konkrétně vydělat, aby tyto náklady bezpečně pokryla a jaký je třeba celkový výnos, aby zároveň inkasovala potřebný zisk. Z těchto údajů zároveň společnost vychází při tvorbě jednotlivých cen za služby a produkty, které nabízí a odhaduje přibližný počet zákazníků, které je třeba denně či měsíčně získat, aby byly náklady včetně zisku pokryty. Náklady je pro společnost přehlednější a pohodlnější rozdělit na částku potřebnou za jeden den, místo měsíce, kdy se mnohem lépe a snázeji kontroluje, zda byla daný pracovní den splněna požadovaná částka. Lépe a rychleji se reaguje na situace, kdy prodej nejde přesně tak, jak bylo plánováno a je možné podnikat různé kroky, které by mohly situaci zvrátit a prodejem opětovně pomoci k růstu.

Do fixních nákladů dětského salonu krásy Momi's jsou mimo jiné zařazeny také celkové měsíční náklady na lidské zdroje, tedy finance na úhradu mezd a sociálního a zdravotního pojištění. Jednorázově je třeba například počítat s nákladem na vstupní prohlídky u firemního lékaře, které jsou povinné pro všechny zaměstnance při zahájení pracovního poměru u nového zaměstnavatele. Případně ještě uhrazení pojištění odpovědnosti za možnou způsobenou škodu v rámci sjednané pracovní doby. Možnost pojištění zaměstnance je však čistě dobrovolnou aktivitou a záleží jen a pouze na majiteli společnosti, zda jej svým zaměstnancům sjedná či nikoli. Druhou možností je též tuto formu pojištění zaměstnancům pouze doporučit a buď jim částečně přispívat na jeho úhradu nebo jeho platbu nechat pouze na nich samých. Společnost Carrion Invest, dle informací sdělených jednatelkou společnosti, prozatím nechystá plošné zavádění pojištění zaměstnanců při vzniku pracovního podniku. Do budoucna však tuto možnost nevyklučuje. Do nákladů se tedy promítne pouze vstupní lékařská prohlídka, pojištění nikoli. Detailnějšímu popisu a vysvětlení nákladů, včetně uvedení konkrétních částek a celkového nákladu na lidské zdroje je věnována část podkapitoly financování, nazvaná Lidské zdroje.

Ostatní fixní náklady měsíčního charakteru jsou například poplatky za prostor a samotný nájem prostoru, elektřina, internet, mobilní tarify, poplatky za vedení účetnictví, pojištění, kredit na kampaně a vyhledávání před Google a Seznam, dále samotná správa těchto kampaní, kdy je potřeba najmout si profesionála, který dokáže kampaně nejen vytvářet, ale především je efektivně spravovat a upravovat v čase tak, aby byla co možná nejvíce efektivní a přinášela nové klienty. Mimo jiné do těchto nákladů patří také budget na drobnosti, jako jsou vůně, mýdla, úklidové potřeby a tak dále. Dalšími fixními náklady jsou taktéž platby prádelně za praní ručníků a jejich případnou zápůjčku, poplatky za přidružený internetový obchod, který bude sice součástí webových stránek, ale jednat se bude o rozdílné rozhraní, které je nutné částečně financovat jinou cestou, dále pravidelná platba společnosti Query, která bude nejen programovat webovou stránku, ale také ji v budoucnu spravovat v případě, že došlo k náhlým výpadkům nebo k potřebě jakékoli změně, kterou bude potřeba změnit v takzvané tvrdé části webové stránky. Mimo správce samotného webu je třeba také pravidelně platit správce sítě, počítačů a ostatních elektronických zařízení tohoto typu, který bude schopen ať už osobně fyzicky nebo dálkově řešit případné nastalé problémy týkající se sítě, připojení nebo jednotlivých zařízení. Poslední položkou je rezerva na jakékoli neočekávané události, které mohou nastat. Tato položka by měla být v takové výši, aby podniku nezpůsobila při potřebě jejího vyčerpání velkou škodu. Salon Momi's bude mít pro takovéto případy vyčleněn budget ve výši 10 000 Kč.

Lidské zdroje

Společnost Carrion Invest (Carrion Invest, 2020) má v záměru v počátku svého podnikání přijmout celkem 3 pracovníky na hlavní pracovní poměr a 2 brigádníky. První pracovník by měl zastat pozici recepční/ho, který bude recepci obsluhovat vždy od pondělí do pátku ve stanovenou otevírací dobu 10:00 až 18:00 h a jeho hrubá mzda by měla činit 27 000 Kč za kalendářní měsíc. Druhý a třetí pracovník na hlavní pracovní poměr by měl dostávat stejnou mzdu, jako recepční, tedy 27 000 Kč měsíčně v hrubé mzdě. Jeden z těchto pracovníků by měl být na pozici vlasového stylisty a druhý z nich by měl obsluhovat službu manikúry a pedikúry, přičemž mu k ruce bude jeden z brigádníků, který bude v salonu pracovat na dohodu o pracovní činnosti a jeho plat bude činit 10 000 Kč za kalendářní měsíc, a to paušálně, bez konkrétního určení hodin strávených v práci, i když bude dbáno na to, aby se tento počet hodin pohyboval kolem 100 h za měsíc. Brigádník nebude mít pevně určeno místo, o které se bude v salonu starat, nýbrž bude vyplňovat místo přesně tam, kde bude v tu danou chvíli potřeba a bude dbát pokynů kolegů, kteří budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, a kteří budou mít za jednotlivé služby zodpovědnost. Druhým brigádníkem, který bude v salonu zaměstnán, bude úklidový pracovník. Tento pracovník bude stejně jako první brigádník pracovat na dohodu o pracovní činnosti, v rámci které bude pobírat taktéž totožný plat 10 000 Kč měsíčně. Úkolem tohoto pracovníka bude denně (v pracovních dnech, kdy bude salon oteřen, tedy od pondělí do pátku) uklízet celý prostor salonu a bude dbát na udržování čistoty a stanovené hranice bezpečné hygieny pro malé zákazníky salonu, na kterou je třeba se vždy detailně zaměřovat. Hodinový fond se pohybuje stejně, jako u prvního brigádníka s tím, že nebude třeba pedantně dbát na dodržování hodin, nýbrž na kvalitně odvedenou práci, což bude především rozhodujícím faktorem při jakémkoli dalším ohodnocení brigádníka.

Pro zaměstnance je připravena také pohyblivá složka mzdy, která jim bude vyplacena v případě, že bude splněn nastavený obrat. Konkrétně se jedná o schéma, kdy při splnění a dosažení obratu 400 000 Kč, dostane každý pracovník (včetně prvního brigádníka, který bude pracovat přímo v provozu a bude tak mít vliv na dosažení cíle) 0,5 % z této částky, což činí 2 000 Kč na hlavu, dále při splnění obratu mezi 400 000–500 000 Kč za kalendářní měsíc, bude vyplaceno 0,6 %, což reálně znamená 2 700 Kč a poslední schéma, při kterém může nastat dosažení obratu ve výši 500 000–600 000 Kč, dostanou pracovníci k vyplacení v rámci variabilní složky mzdy 0,7

%, což bude činit 3 850 Kč před zdaněním. Tato forma pohyblivé složky mzdy má být, s odkazem na názory pana Koubka, něco navíc k obvykle vyplácené mzdě, a také by měla působit motivačně pro zaměstnance a pro zaměstnavatele by měla znamenat možné vyšší tržby, kterých se budou díky motivaci zaměstnanci snažit dosáhnout.

Celkový náklad za lidské zdroje v salonu Momi's tedy bude činit 101 000 Kč za kalendářní měsíc. Do této částky jsou tedy zahrnuti tři pracovníci na hlavní pracovní poměr a dva brigádníci na dohodu o pracovní činnosti, a to včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění, které je nucen zaměstnavatel za své zaměstnance pravidelně hradit. To této částky však není započítán případný bonus za splnění obratu, a to především proto, že dosažení obratu není dogmatem a nemusí nastat každý kalendářní měsíc.

Jednorázově lze ještě počítat s dalšími náklady spojenými se zaměstnanci salonu, a to je již zmíněná vstupní pracovní prohlídka u firemního lékaře, která se pohybuje zhruba ve výši 500 Kč za osobu, což znamená, že pro pět zaměstnanců by v celku tato vyšetření vyšla na 2 500 Kč. A dalším nákladem, který je třeba též zmínit, jsou uniformy. Tato položka je velmi špatně odhadnutelná, jelikož záleží primárně na tom, jak drahý kus bude vybrán jednatelkou společnosti. Předpokládáno však je, dle interních informací společnosti Carrion Invest (Carrion Invest, 2020), která si již provedla prvotní průzkum v prodejně Cadenza na Praze 1, že se jedna uniforma pohybuje zhruba kolem 1 500 Kč za kus. Každý se zaměstnanců, by měl mít minimálně 2 kusy tak, aby si je mohl vždy v případě potřeby měnit. Do tohoto výčtu se však neřadí úklidový pracovník, který bude na pracovišti pouze ve chvílích, kdy bude salon uzavřen, což znamená, že uniformu k výkonu své práce nepotřebuje a není s ním tedy potřeba počítat v nákladech tohoto typu. Ostatní čtyři zaměstnanci budou tedy potřebovat vždy po dvou kusech uniformy, což ve výsledku znamená $8 \text{ ks} \times 1\,500 \text{ Kč} = 12\,000 \text{ Kč}$. Tato částka bude potřeba na pořízení uniforem pro zaměstnance v začátku spuštění provozu salonu a další dodatečné kusy uniforem budou řešeny dle konkrétní potřeby jednotlivých zaměstnanců v průběhu roku.

Tvorba cen

Pro stanovení cen a jejich správné nastavení, je vždy dobré vědět, jaké ceny nabízí konkurence se stejnými nebo podobnými službami či produkty v okolí místa podnikání, a to zejména proto, aby byl podnik z hlediska cen konkurenceschopný a na trhu příliš nevyčínal nebo naopak nenabízel své služby pod cenou. Dalším velmi podstatným faktorem, ne-li nejpodstatnějším, je výše nákladů podniku, od které by se cena měla odvíjet především. Firma by tedy měla schopna identifikovat ideálně své měsíční náklady, které může pro větší přehlednost a jednodušší kontrolu rozdělit na denní náklad tak, aby věděla, kolik je denně třeba vydělat, aby byly tyto náklady pokryty. K nákladům je třeba také přičíst výši požadovaného zisku, kterého chce podnik dosáhnout.

Z předchozích výše uvedených rozborů je známo, že fixní měsíční náklady společnosti Carrion Invest činí 245 800 Kč. Aby bylo stanovení ceny jednodušší, jsou náklady uvedené v následující tabulce rozpočteny na den. Částka měsíčních nákladů byla podělena dvaceti pracovními dny, což je průměrný počet pracovních dní v jednom kalendářním měsíci, z čehož vyplynula částka 12 290 Kč bez DPH. Po připočítání DPH se denní náklad zvednul na 14 871 Kč, které je třeba za den utržit, aby byla společnost pokryta všechny uvedené položky, a to včetně mzdy pro jednatelku společnosti. Přehled je uveden v tabulce 6.

Tabulka 6 Fixní náklady za měsíc

Položka	Náklad	čistá mzda
Recepce /plat vč. odvodů/	27 000 Kč	21 000 Kč
Pracovník 1	27 000 Kč	21 000 Kč
Pracovník 2	27 000 Kč	21 000 Kč
Brigádník	10 000 Kč	
Úklidový pracovník	10 000 Kč	
Mzda majitelky /vč. odvodů/	33 000 Kč	26 000 Kč
Poplatky za prostor	9 000 Kč	
Nájem prostoru	50 000 Kč	
Elektřina	7 000 Kč	
Internet	1 200 Kč	
Telefony	1 500 Kč	
Účetnictví	2 000 Kč	
Pojištění	800 Kč	
Kredit Google + Seznam	14 000 Kč	
Správce kampaní	8 000 Kč	
Drobnosti /vůně, mýdla, atp./	2 000 Kč	
Prádelna ručníky	4 000 Kč	
Internetový obchod	500 Kč	
Správce webu	1 000 Kč	
Správa PC a el. zařízení	800 Kč	
Rezerva	10 000 Kč	
CELKEM náklad	245 800 Kč	Denní náklad vč. DPH
DENNÍ náklad	12 290 Kč	14 871 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Carrion Invest (2020)

Jak uvádí tabulka 6, v denních nákladech je sice započítána mzda pro majitelku společnosti, nicméně není v něm započítán předpokládaný požadovaný zisk. Dle údajů od společnosti Carrion Invest (Carrion Invest, 2020) by měl zisk tvořit 30 % z 12 290 Kč bez DPH, což je částka 3 687 Kč. Po připočtení DPH 21 % se tedy denně předpokládá výdělek 19 332 Kč. Vydělí-li se tato částka 8 hodinami, kdy bude denně salon v provozu, je třeba za hodinu vydělat alespoň 2 417 Kč s DPH. V případě, že by salon tuto částku dokázal vydělat, měsíční zisk před zdaněním by se rovnal 73 740 Kč, po zdanění 58 254,6 Kč.

Vzhledem k tomu, že salon chce nabízet co možná nejlepší služby a jednatelka společnosti si je vědoma faktu, že práce s dětmi je velmi nestabilní a jen těžko se dá ve 100 % případech vždy dodržet nastavený časový plán, jelikož chování dětí, jejich momentální nálada a chuť spolupracovat a názor na to, co chtějí aktuálně dělat a čemu věnují svoji pozornost a energii, jsou nevyočitatelné, chce volit místo klasické nabídky konkrétních služeb, za které se platí, balíčky hodinové, které budou obsahovat určitý časový fond, v rámci kterého si variabilně může dítě zvolit službu, na kterou bude mít právě chuť a náladu ji vyzkoušet. Z provopočátku se může tato volba formy služby zdát poněkud chaotická, má však velmi logický základ, na kterém je postavená. V rámci prostoru je počítáno vždy s více místy, konkrétně na všech stanovištích se třemi, tudíž z pohledu kapacity by neměla nastat kolize. Z pozice zaměstnanců, kteří se budou o malé zákazníky starat by se patová situace též neměla stát, jelikož na dítě bude vždy jeden pracovník, což v tomto případě znamená, že budou obsazeni oba pracovníci na hlavní pracovní poměr a jeden brigádník, a to vždy jedním dítětem, popřípadě může být v prostoru dítě další, které si bude užívat relaxační klidové zóny spojené s fotokoutkem.

Služby takto formované do časových balíčků, by měly být rozděleny časově do čtyř kategorií, a to následovně. Balíček 30 min, balíček 45 min, balíček 1 h a balíček 2 h. První balíček obsahující 30 minut, by měl být nabízen za 847 Kč včetně DPH, balíček druhý, obsahující 45 min dlouhou péči za 1 028 Kč, třetí hodinový balíček za 1 210 Kč a čtvrtý balíček, který je dvouhodinový, za 2 057 Kč. Jediné omezení balíčků, je tedy časové, nikoli omezené vybranými službami. Přehledně balíčky a jejich ceny zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7 Nacení služeb

Služba	Cena bez DPH	DPH	Cena celkem s DPH
Balíček 30 min	700 Kč	147 Kč	847 Kč
Balíček 45 min	850 Kč	178 Kč	1 028 Kč
Balíček 1 h	1 000 Kč	210 Kč	1 210 Kč
Balíček 2 h	1 700 Kč	357 Kč	2 057 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Carrion Invest (2020)

Co se kapacity pracovníků týče je předpokládáno, že každý ze dvou pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, zvládne v jednom pracovním dni až sedm hodinových balíčků. Brigádník, který bude pomáhat, denně zvládne až čtyři hodinové balíčky. Celkově tedy denně mohou zvládnout 18 hodinových balíčků. Předpoklad maximální obsazenosti je tedy 19 hodin x cena za hodinový balíček, rovná se 22 900 Kč s DPH, které může salon maximálně denně zvládnout kapacitně vydělat. Denní náklad s DPH, včetně 30 % zisku, činí 19 332 Kč, tzn. aby bylo dosaženo požadovaného zisku, který společnost Carrion Invest očekává při tomto počtu zaměstnanců, musí být denní obsazenost alespoň 16 hodinových balíčků. Na pokrytí nákladů však stačí prodat pouze 12 hodinových balíčků a jeden třicetiminutový.

Tvorba cen balíčků pro salon Momi's vycházela především z vypočtených nákladů podniku a procentuální výše chtěného zisku. Dále bylo nahlíženo na skladbu nabídky a ceny u podobných služeb konkurence tak, aby salon Momi's zůstal konkurenceschopný. V potaz však byl brán fakt, že salon bude na trhu nový, a proto by ceny neměly být ihned vyšší než ty konkurenční, jelikož je dle jednatelky společnosti předpokládáno, že zákazníci se budou v mnoha případech rozhodovat nejen na základě lokality například, ale především na základě uváděné ceny, která bývá velmi důležitým faktorem při výběru produktu nebo služby, kterou zákazník finálně zvolí (Carrion Invest, 2020).

3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena taktéž ve spojitosti se společností Carrion Invest a plánovaným záměrem otevřít dětský salon krásy proto, aby bylo možno identifikovat všechny důležité vnější i vnitřní faktory, které mohou tento záměr pozitivně či negativně ovlivnit. V matici SWOT analýzy byly ve čtyřech kvadrantech identifikovány silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby.

V rámci silných stránek tohoto podnikatelského záměru jsou vyzdvihovány například výborná lokalita Karlína, který je širším centrem města, navíc velmi dobře dostupným MHD s možností zaparkování, což bývá lidmi kvitováno. Oblast centra je vděčná taktéž z toho důvodu, že na jakoukoli stranu Prahy je to „stejně“ daleko, a tudíž by potenciální zákazníci mohli za touto službou poměrně snadno přijet. Hezký a designový prostor je velkou devizou, kterou může zákazník ocenit. Navíc se hezcí, příjemnější a luxusnější prostředí na pohled může pozitivně promítnout ve výši ceny, která je účtována za službu, jelikož prostředí nabízí právě to „něco“ navíc, co často zákazníci ve službách hledají. Majitelka společnosti má navíc zkušenosti s vedením lidí, což se může v chodu firmy a ve vedení lidských zdrojů pozitivně odrazit. Velmi silnými stránkami jsou nabídka poměrně unikátní služby pro děti v rámci České republiky

a s tím spojená velmi mála konkurence. Společnost tedy nemusí svádět složité konkurenční boje a cenovou válku.

Naopak slabé stránky, které jsou se společností spojeny, jsou nezkušenost v oboru, do kterého se společnost pouští. Tato nezkušenost se může negativně odrazit v tom, že nebudou pokryty a rozpoznány všechny možné požadavky a problémy nebo jim nebude předcházeno. Navíc se vedení společnosti musí v rámci této oblasti do vzdělávat, což může být časově i finančně náročná záležitost. Vyšší položkou mohou být též samotné náklady na provoz, a to hlavně v prvních měsících, kdy bude pravděpodobně společnost ve ztrátě a provozní náklady nebudou pokryty výdělkem. Slabou stránkou v interních záležitostech organizace mohou být též zaměstnanci, kteří nemají praxi na obdobné pozici, kterou budou zastávat v salonu. Tento nedostatek může být způsoben primárně tím, že společnost bude nabízet unikátní službu a zaměstnanci tedy neměli nikdy v minulosti možnost si tyto pozice vyzkoušet. Práce s dětmi bývá navíc velmi specifickou oblastí i například v kadeřnických službách. Možné potíže může způsobit taktéž neznámá značka salonu, která je nová a nemá za sebou žádnou historii, tudíž ji zákazník nemohl v minulosti registrovat a zaujmout k ní postoj nebo jí věřit jako důvěryhodnému známému zdroji. V neposlední řadě je zde také složitá cílová skupina, kdy musí společnost cílit a zaujmout nejen děti, které jsou náročné na zachycení jejich pozornosti a vzbuzení v nich pocitu, že musí danou věc nebo službu ihned mít, ale taktéž na jejich rodiče, které jsou způsobilé a zodpovědné za děti rozhodnout. Je tedy třeba mít v rámci marketingové strategie velmi dobře promyšlené obě linie, které jsou na sebe velmi úzce navázány a jedna bez druhé může v podstatě fungovat jen velmi obtížně. Slabou stránkou může být nezkušenost vedení nebo marketérů, kteří budou s marketingovou komunikací pomáhat, komunikovat směrem k tomuto typu zákazníků, kteří jsou velmi specifickým sektorem a cílovou skupinou.

Příležitosti, tedy část externích faktorů, které mohou tuto společnost obohatit a posunout dále, jsou například vyplnění díry na trhu a s tím spojená potenciální možnost dalšího růstu. Tím, že společnost velmi pravděpodobně našla takovou službu, která na českém trhu směrem k dětským zákazníkům chyběla, může se zde velmi pravděpodobně objevit možnost růstu v rámci republiky, ať už v otevření dalších salonů pod stejným a přímým vedením nebo například formou franchisingu, kdy společnost prodá nebo pronajme svou značku, koncept a know-how, které ale přímo provozuje jiný provozovatel, pouze pod záštitou. Tato možnost však může nastat ve chvíli, kdy se značka dostane do většího povědomí mezi lidmi a kdy bude pozitivně vnímána natolik, aby se za ní zákazníci vraceli i v jiných lokalitách než v pro první otevřený salon domovské Praze. Další příležitostí může mít rozšíření nabízených služeb salonu v návaznosti na jeho oblíbenost a návštěvnost, kdy zákazníkům nebude stačit stávající nabídka a budou chtít více. V tuto chvíli nastane velmi vhodná příležitost na to, aby se nabídka služeb rozrostla o další nové. Nabízet se mohou taktéž nové spolupráce se společnostmi, které se svým zaměřením soustředí právě na děti. Mohou vznikat spojení s mateřskými centry, dětskými koutky, soukromými školami, centry volného času, aj., kde děti tráví svůj čas a kde mohou instituce například za cenu provize služby salonu aktivně nabízet a promovat. U stávajících partnerů mohou vznikat cenově zajímavější a výhodnější partnerství, která mohou přinášet nejen slevy za odebrané množství produktů, ale taktéž získávání novinek nebo nedostatkového zboží na trhu, apod.

Na hrozby jako negativní část externích faktorů ovlivňujících hospodaření a existenci firmy, zde konkrétně Carrion Invest, která bude provozovatelem salonu Momi's, je třeba brát zvláštní zřetel. Jako hrozba se může v tomto případě jevit pronájem prostoru, ve kterém bude salon zřízen. Může nastat chvíle, kdy nebude společnost Carrion Invest smluvně stanovenou částku za jeho pronájem uhradit, například z důvodu nízkých tržeb nebo z důvodů jiných, což může způsobit komplikace v podobě penále z prodlení nebo může vést až k ukončení smluvního vztahu ze strany majitele prostoru, za nedodržování smluvených podmínek. Ve vlastním prostoru by tato možnost nehrozila a byla by pro salon bezpečnějším řešením. Další hrozbou

může být taktéž strach zákazníků z nové služby. Byť se uvedení unikátní služby na trh může zdát jako velmi pozitivně vyhlížející věc, má i svou stinnou stránku, a to právě možný strach zákazníků z nového. Strach může plynout z nejrůznějších věcí, a ne vždy je podnikatel jejich 100 % pokrýt nebo vyřešit, nicméně tento strach může způsobit, že zákazník nezačne společnosti nebo značce důvěřovat a službu si tedy nevyzkouší. Obzvláště nenajde-li na společnost žádná doporučení, hodnocení nebo recenze. Je tedy třeba najít způsob, jak zákazníka dopředu uklidnit a ubezpečit, že nabízená služba stojí minimálně za vyzkoušení. Tento krok je velkým a důležitým krokem marketingové komunikace, kdy musí zvolit správnou cestu, cíl i formu komunikace, což je další hrozbou. Nebude-li zvolena dobrá marketingová komunikace, může společnosti velmi uškodit, jelikož se špatně napravuje. Hrozbou mohou být pro provoz salonu taktéž náročnější požadavky na jeho samotný provoz, jelikož jak známo, při práci s dětmi jsou kladeny mnohem vyšší požadavky na hygienu, BOZP a další faktory tak, aby byly děti po celou dobu v bezpečí, což je pochopitelné, ale náročné na dodržování a dohlížení na to, aby vše fungovalo v souladu s požadovaným. I když není konkurence v této oblasti podnikání velká, může být v neposlední řadě hrozbou také cena za službu. Právě fakt, že společnost nemá mnoho konkurentů na trhu, se kterými by mohla stanovené ceny porovnat nebo na základě kterých by se je mohla vytvořit, může být tato věc velmi tenkým ledem. Může nastat situace, že budou ceny buď velmi vysoké, kdy zákazník nebude ochoten danou částku za konkrétní službu zaplatit nebo naopak situace, kdy bude cena velmi špatně zvolena a bude nízká, přičemž pro něj bude výhodná, ale pro provozovatele nikoli. V takovém případě, kdy si zákazník na nízkou cenu zvykne, je následně velmi problematické cenu zvýšit, jelikož tento krok nebývá zákazníky pozitivně vnímán a je třeba zákazníkovi vždy odůvodňovat, z jakého důvodu je cena zvyšována a případně jaké kladné dopady to má na něj, pokud takové existují. V takovém případě zde však hrozí riziko, že podnik daného zákazníka ztratí.

Tabulka 8 zobrazuje výsledky provedené analýzy podnikatelského záměru společnosti Carrion Invest.

Tabulka 8 SWOT analýza

SWOT analýza		
Interní faktory	<p>Silné stránky</p> <p>Výborná lokalita – centrum města Hezký a designový prostor Zkušenost s vedením lidí Unikátní služba Malá konkurence</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Nezkušenost v oboru Vysoké náklady na provoz Zaměstnanci bez obdobné praxe Neznámá značka Složitá cílová skupina</p>
	<p>Příležitosti</p> <p>Vyplnění díry na trhu Potenciální možnost růstu Rozšíření nabízených služeb Spolupráce s firmami zaměřenými na děti Cenově výhodnější partnerství</p>	<p>Hrozby</p> <p>Pronájem prostoru místo vlastnictví Strach zákazníků z nové služby Složitější marketingová komunikace Náročnější požadavky na provoz Cenová politika</p>
Externí faktory		

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce 8 byly zohledněny jak interní, tak i externí faktory, které ovlivňují společnost a veškerá zjištěná data byla rozřazena do příslušných kvadrantů.

3.3 Dílčí analýzy trhu a rizik

V následující podkapitole je popsána provedená dílčí analýza trhu a konkurence salonu a analýza rizik, která mohou eventuálně vyvstat a ohrozit tak buď pozici společnosti na trhu nebo třeba její samotné podnikání. Obě analýzy jsou důležitým prvkem a součástí záměru, jelikož je možné na jejich základě zjištěným situacím předcházet nebo se z nich pozitivně poučit ve prospěch salonu Momi's.

3.3.1 Analýza trhu a konkurence

Společnost Carrion Invest, respektive v záměru chystaný dětský salon krásy Momi's, nemá po zevrubném prozkoumání aktuální situace na trhu, která v době psaní této diplomové práce panuje, ve svém zaměření téměř žádné konkurenty, kromě jediného konceptu salonů zmíněných níže, jelikož se žádná jiná ze společností nezaměřuje na vyloženě stejnou nabídku služeb, kterou má v plánu nabízet zmíněný salon a svým konceptem by měl být na trhu s nabídkou služeb určených dětem, svým způsobem jedinečný. Je zde však několik společností, které nabízí alespoň dílčí části služeb. Tyto společnosti byly analyzovány a porovnány se zamýšleným konceptem podniku Momi's. Základní kostrou analýz bylo identifikovat tyto konkurenty, pokusit se zjistit, jaký je jejich primární cíl, jaká je jejich strategie, kterou používají a odhadnout jejich silné i slabé stránky, a ty následně porovnat se silnými a slabými stránkami podniku Momi's. Navíc, naskytne-li se nějaká taková aktivita, kterou nemá salon Momi's v záměru provádět, a která vyhlíží dobře v tom smyslu, že může být pozitivně vnímána zákazníky nebo by mohla zvýšit jejich celkový počet, případně zvýšit zisk nebo vylepšit celkovou či jen částečnou strategii podniku, je dobré se z ní poučit a zapracovat do vlastního jednání a chování. Konkurence byla v prvním kroku analýzy vyhledávána přes internetový vyhledávač Google dle různých výrazů „dětský salon krásy Praha, wellness pro děti v Praze, manikúra a pedikúra pro děti v Praze aj.“. Díky tomu vyhledávání byla nalezena pouze dvě místa, kde byla nabízena alespoň jedna z vyhledávaných služeb, přičemž se pouze jedna společnost velmi přibližovala záměru dětského salonu Momi's. Touto společností byla firma Funny Sassy, která byla následně navštívena osobně, kde došlo i k osobnímu vyzkoušení nabízených služeb dětským zákazníkem.

Funny Sassy

Společnost Funny Sassy je hlavním a přímým konkurentem zamýšleného salonu Momi's. Tato společnost se svými salony působí v Praze, a za hlavního konkurenta je považována primárně z toho důvodu, že některé z jejich nabízených služeb jsou totožné jako ty, které má v plánu provozovat salon Momi's. Nicméně i když nabízí širší škálu služeb, dokonce do jisté míry širší, než je v začátku plánováno nabízet v podnikatelském záměru společnosti Carrion Invest a na svých webových stránkách www.funmysassy.cz sice zákazníky vítá na stránkách dětského salonu, profiluje se tento podnik zejména jako dětské kadeřnictví, a ne jako dětský salon. Toto tvrzení mimo jiné dokazuje dodatek, který se při vyhledání Funny Sassy na Google zobrazí vedle názvu salonu. Tento dodatek doslova zní: „*Nejsme jen obyčejné kadeřnictví pro děti.*“ Mimo tento dodatek lze na jejich stránkách Funny Sassy (Funny Sassy, 2020) najít ještě větu: „*Pokud nezvedáme, zrovna stříháme a ozveme se zpět.*“ Tímto lze v podstatě říci, že potvrzují to, že jejich činnost je zejména stříhání dětí a péče o jejich vlasy.

Společnost Funny Sassy, s.r.o. provozuje celkem tři salony v Praze, jak je patrné z webových stránek Funny Sassy (Funny Sassy, 2020). Společnost se soustředí na umístění salonů primárně do obchodních center, kde je větší koncentrace lidí, kam je povětšinou snadný přístup MHD i autem, a kde je otevřeno i o víkendech. První salon je umístěn v OC Letňany, druhý v Galerie Butovice a třetí v Centrum Stromovka. Lokace všech tří salonů jasně ukazuje, že strategie

organizace je dobrá, jelikož je pokryta jak východní strana Prahy, tak i západní a salon v Centrum Stromovka v podstatě pokrývá širší středovou část Prahy. Ať už tedy bude společnost cílit na zákazníky z jakékoli části Prahy, nebude se muset více zabývat tím, že by mohla být jedním z potenciálních problémů dojezdová vzdálenost, kterou by musel zákazník s dítětem absolvovat, jelikož si může zvolit lokalitu, která je mu blízká.

Všechny salony Funny Sassy mají jednotnou nabídku a nijak se v ní dle webových stránek Funny Sassy (Funny Sassy, 2020) neliší, jelikož i ty jsou jednotné. Web podniku vyhlíží na první pohled dosti chaoticky. Neonové barvy, zelená, růžová a fialová, zvolené téměř na veškerou textovou část, která se na webu objevuje, působí značně agresivně, i když měly pravděpodobně za úkol působit vesele. Zjemňujícím prvkem na hlavní straně je velký banner, na kterém je zobrazen samotný salon poboček, což může být pro zákazníka velmi pozitivním prvkem. Bohužel je na celém webu značné množství gramatických chyb, což působí amatérsky a na profesionálním webu by se tyto překlepy neměly objevovat. Tak některé výrazy a slovní spojení vyhlíží, jako by se salon, respektive všechny tři salony, snažily velmi nátlakovým způsobem přesvědčit návštěvníky stránek o tom, že pouze tam mohou dostat nejlepší možné služby. Konkrétně se například jedná o výrazy „*Vaše děti budeme bavit!!*“ anebo „*Vaše slečny budou milovat takovou oslavu!*“ (Funny Sassy, 2020). Hlavní menu je ovšem přehledné, a kromě sekce galerie, kde by bylo možné prohlédnout si všechny salony v jejich reálné podobě, v něm nic zásadního nechybí.

Součástí webové stránky je také sekce, která je věnována kosmetice a produktům, se kterými se v salonech pracuje, což působí velmi profesionálně a do jisté míry i uklidňujícím dojmem, jelikož si rodič nebo jiná dospělá osoba může prohlédnout a přečíst, že kosmetika je přírodní a není pro děti nijak škodlivá. Mínusem je, že web neobsahuje přidružený e-shop, kde by bylo možné si tyto produkty případně zrovna zakoupit, což by byl velmi prozákaznický krok a pro společnost by mohl tento e-shop znamenat další zdroj příjmů, byť třeba ne zásadní, oproti příjmu celkovému. Pozitivní částí hlavního menu je také blog, na který se společnost odkazuje. Zklamáním však je, že v době psaní této práce blog obsahuje pouze jeden jediný příspěvek, což postrádá smysl blogování, není-li možnost si přečíst zajímavosti, tipy a triky nebo rady ohledně stylingu dětí či jiných přidružených věcí. Ne příliš poutavě vyhlíží taktéž všeobecné obchodní podmínky, které jsou na webu ve své plné verzi rozbaleny ihned za informací o produktech. Všeobecné obchodní podmínky jsou sice povinnou součástí webu, nicméně častěji bývají skryty pod krátký odkaz, na který zákazník může v případě potřeby kliknout a tyto podmínky si prostudovat. Není tedy nutné vystavovat je v plné verzi téměř uprostřed webu tak, aby zabírali nejen takové množství místa, ale aby zároveň působily nevzhledným dojmem a zákazníka obtěžovaly.

Funny Sassy nabízí ve svých salonech malým zákazníkům služby jako jsou kadeřnické služby, manikúra, nebo pedikúra. Kadeřnické služby jsou rozděleny na ty pro chlapce a na ty pro dívky, přičemž služby pro dívky se dále ještě dělí na střihy a na účesy. Ceny účesů pro dívky se pohybují od 100 Kč až po 600 Kč, a to v závislosti na konkrétním typu designu, který je na vlasech vytvářen. U žádného účesu však není uvedena časová náročnost, kterou konkrétní typ vyžaduje.

Ceny za manikúru se pohybují od 80 Kč za obyčejné dětské lakování, až po 450 Kč za gel lak, který v textu sice doporučují zásadně dívkám až od čtrnácti let, ale v ceníku jej nabízí i dívkám mladším, konkrétně dvanáctiletým. Na zákazníka může tato informace, objevující se dvakrát a vždy s jiným věkem, působit zmateně a v případě, bude-li chtít objednat dívku na manikúru, která se pohybuje kolem zmíněného věku, bude muset do salonu pravděpodobně zavolat, aby se ujistil, která z informací je platná. Navíc ani u manikúry není uveden časový fond, který je vyhrazen pro jednotlivé typy úprav nehtů.

Co se pedikúry týče, jako jediná má v průvodním textu uvedenu informaci, že jak pedikúra pro malé děti, tak ta pro větší, zabere něco málo okolo třiceti minut. Ceny za tuto službu se pohybují

stejně, jako ty za manikúru. Nejnižší částka je 80 Kč za obyčejné dětské lakování a již zmíněný gel lak stojí 450 Kč.

Mimo tyto služby nabízí společnost na svém webu Funny Sassy (Funny Sassy, 2020) také speciální balíčky, které obsahují vždy spojení několika služeb. Nejlevnější z nich stojí 400 Kč a součástí je dětské lakování a účes pro princezny. Nejdražší zase 1 500 Kč a jeho součástí je manikúra, pedikúra, účes i s mytím a maskou, styling, zapůjčení dětského županu a blíže nespecifikovaný dárek. Mimo tyto balíčky nabízí také nejméně tři různé balíčky pro narozeninové nebo jiné oslavy, kdy každá má jiné téma a je určena buď výhradně pro dívky nebo naopak pouze pro chlapce, což může působit diskriminačně. Bylo by vhodné doplnit tyto balíčky doplnit o genderově neutrální variantu party, kam se nebudou stydět přijít obě pohlaví bez předsudků.

Součástí analýzy konkurence byla také osobní návštěva jednoho ze salonů. Konkrétně salonu v OC Letňany. Tento salon působil v době návštěvy velmi chaoticky a neuspořádaně. Všude v prostoru bylo velké množství stojanů s doplňkovým prodejem, jako byly například lahvičky s pitím, stojany s laky, gumičkami, šampony a jinou kosmetikou nebo oblečení, které bylo na místě na prodej. Nábytek byl místy špinavý a působil zanedbaným dojmem a také chyběla zóna pro rodiče nebo jiný dospělý doprovod, kam by se mohli usadit, zatímco čekají na svou ratolest, která si užívá dané služby. Celý prostor salonu je pouze jedna místnost, která není nijak rozdělena na jednotlivé sekce, tudíž rozlehlé křeslo s umyvadly na pedikúru je umístěno hned vedle zrcadel a stoliček, na kterých jsou děti střihány nebo kde jsou jim upravovány vlasy. Prostor tedy nenabízí ani tolik potřebné soukromí, které by mělo být dětem při těchto procedurách být dopřáno. V prostorách nákupních center se denně kolem výlohy projde několik tisíc lidí, a o to více by mělo být na bezpečí a zajištění soukromí dětem dbáno. Prostor obsluhovaly dvě pracovnice, přičemž se jedna starala o pokladnu a druhá prováděla objednanou službu. Ani jedna z pracovnic nepůsobila příjemným dojmem, což by měla být jedna z podmínek práce s dětmi, aby se cítily uvolněné a vítané.

Společnost používá k sebezprezentaci a reklamě sociální sítě, a to konkrétně Instagram a Facebook, kde má své účty, a kde propaguje své služby a promuje nové nabídky. Příspěvky jsou vkládány pravidelně, a to za všechny tři salony. Převážně jsou zde publikovány fotografie, kde jsou zachyceny nejrůznější účesy a střihy. V popisku fotografií je vždy označen salon, kde byl účes vytvořen a konkrétní zaměstnankyně, která jej vytvořila. Ostatní služby jako manikúra nebo pedikúra se v příspěvcích objevují jen z řídka. Na facebookovém účtu podniku jsou totožné příspěvky, jako na tom instagramovém, tudíž lze předpokládat, že příspěvky jsou pouze předsdíleny a společnost komunikuje na obou kanálech stejné věci.

Co se příjmu společnosti za minulé roky týče, na portálu Justice.cz (2020) bylo v rámci analýzy nahlédnuto do ročních výkazů za uzavřené roky 2018, 2017 a 2016 (rok 2019 nebyl v době psaní této diplomové práce na portálu k dispozici). Z výkazů je zřejmé, že příjmy společnosti za rok 2018 činily celkem 4 182 000 Kč před zdaněním. Měsíčně se tedy jednalo o částku 348 500 Kč před zdaněním. Tržba za prodej doplňkového zboží byla 141 000 Kč za celý rok a mzdové náklady se pohybovaly na částce 1.591.000 Kč. V roce 2017 činily tržby celkem 3 287 000 Kč před zdaněním. Měsíčně se jednalo o částku 273 916 Kč. Prodej doplňkového zboží tvořil tržbu ve výši 274 000 Kč a mzdové náklady byly 1.819.000 Kč. V posledním sledovaném roce 2016, činily tržby 2 634 000 Kč před zdaněním. Měsíčně tedy 219 500 Kč. Tržby za doplňkový prodej tvořily 264 000 Kč a mzdové náklady byly 1 411 000 Kč.

Zajímavým faktem ve výkazech bylo, že mzdové náklady za rok 2017 meziročně vzrostly o více jak 400 000 Kč a v následujícím roce 2018 opět o 200 000 Kč spadly. Bohužel není konkrétně dohledatelné, kolik má společnost přesně kmenových zaměstnanců, tudíž není možné zhruba vypočítat, jaká je hrubá mzda jednoho z nich. Klesající trend je též možno pozorovat u prodeje doplňkového zboží, který v posledním sledovaném roce 2018 klesl o téměř 50 % v porovnání s předchozími dvěma lety. Pozitivní rostoucí trend má však příjem

společnosti, který konstantně roste, což značí, že společnosti se vede dobře a služby, které nabízí jsou buď kvalitní nebo získala více zákazníků, případně jsou tito zákazníci ochotni zaplatit za služby vyšší částky.

Nehtové studio v Praze

Dalším částečným konkurentem pro salon Momi's může být Nehtové studio v Praze, které sídlí přímo na Praze 1, kousek od Václavského náměstí. Toto studio je považováno za částečného konkurenta, jelikož v rámci svých služeb nabízí také manikúru pro děti, jak uvádí jejich webové stránky Praha nehty (2020). Salon na stránkách dále uvádí, že vést děti ke správné starosti o své ruce a nehty je velmi důležité. Na druhé straně však dodává, že dětem provádí pouze manikúru a na vyžádání je možno nehty ozdobit jen průhledným nebo lehce pastelovým lakem, který navíc obsahuje živiny navíc. Jedná se tedy spíše o péči o nehty, než jejich zdobení nebo jiné designové vylepšování. Tuto službu je možno zde pořídit za rovných 100 Kč.

Webové stránky studia jsou velmi strohé a postrádají jakékoli obrázky nebo galerii fotografií přímo ze salonu, tudíž si zákazník jen těžce představí, jaké prostředí jej při návštěvě na místě čeká. Salon nebyl při analýze osobně navštíven, a to z toho důvodu, že nebylo téměř možné se do něj z kapacitních důvodů objednat. Je tedy zřejmé, že klientela, kterou salon má, je velmi silná.

Účty na sociálních sítích Instagram a Facebook tohoto salonu nebyly bohužel také nalezeny. Salon tedy velmi pravděpodobně nepoužívá tuto formu sebeprezentace a reklamy, a pokud ano, je velmi těžce k nalezení, jelikož pod jménem salonu na sítích nefiguruje, což značí, že na marketing není brát velký zřetel.

Společnost nebylo možné vyhledat ani na portálu Justice.cz, a to ani na základě IČ, které je uvedeno na webových stránkách, ani na základě názvu subjektu. Nebylo tedy možné nahlédnout na výkazy z předchozích let.

V rámci provedené analýzy nebyly nalezeny žádné další subjekty, které by se svými službami přibližovaly konceptu zamýšleného salonu Momi's, což potvrzuje hypotézu, že salon bude svým konceptem do jisté míry jedinečný a nejbližším konkurentem mu bude v době otevření zejména síť salonů Funny Sassy.

I když jsou si salony Momi's a Funny Sassy svými službami podobné, jejich koncept není totožný. Funny Sassy se dle zjištěných údajů a jejich vlastní prezentace, zaměřuje hlavně na střihání a úpravu vlasů dětí, což netvoří ucelený koncept, jaký má ve svém záměru salon Momi's. Momi's má v plánu vytvořit oázu klidu pro děti, kde budou nejen fyzicky zkrášleny, ale kde si budou moci odpočinout a užít si prostoru, kde budou sami, bez dohledu svého dospělého, a kde okusí svobodu vlastního výběru služby. Proto vznikly nejen časově omezené balíčky, nikoli omezené na službu, ale také uzpůsobený prostor, který bude poskytovat dostatečnou míru soukromí pro malé návštěvníky díky oddělené recepci od zbytku salonu a ostatním chystaným krokům.

Díky analýze výkazů společnosti Funny Sassy z předchozích let je zřejmé, že zamýšlená ekonomika salonu Momi's je adekvátně nastavena, jelikož čísla z roku 2018 se pohybují kolem stejných čísel, které očekává v příjmech i Momi's. Nesrovnatelnou položkou jsou však mzdové náklady, a to z toho důvodu, že jak bylo zmíněno, nenní znám konkrétní počet zaměstnanců Funny Sassy a není tedy možné přepočíst náklady na hrubou mzdu jednoho pracovníka. Tato možnost je navíc omezena tím, že společnost Funny Sassy provozuje ne jeden salon, ale tři, tudíž počet zaměstnanců bude významně vyšší, než je plánováno v lidských zdrojích pro Momi's salon.

3.3.2 Analýza rizik

Pro vytvoření analýzy rizik pro společnost Carrion Invest, respektive pro samotný salon krásy Momi's, byla vybrána kvalitativní metoda výzkumu, byť u ní hrozí možné subjektivní zabarvení, a to zejména z toho důvodu, že salon je ve fázi pouhého záměru a nemá tedy žádná aktiva, o která by se mohla opírat konkrétní čísla. Konkrétněji byla k dosažení relevantních výsledků vybrána metoda účelových interview, neboli metoda Delphi. Tato metoda probíhá obvykle ve dvou kolech, kdy při prvním jsou expertům zaslány vybrané otázky k prodiskutování, ke kterým se anonymně vyjádří a zašlou zpět, zatímco tvůrce analýzy je vyhodnotí a upraví tak, aby experty v druhém kole nijak neovlivnil, ale zároveň od nich zjistil dodatečně potřebná data. Různé publikace uvádí různé počty expertů, kteří jsou potřební k uskutečnění této metody, nicméně většina z nich se shoduje na čísle mezi 8–10 oslovenými lidmi.

Pro společnost Carrion Invest bylo v rámci této analýzy osloveno 10 expertů z oblasti podnikání, kteří mají jako majitelé úspěšných firem na českém trhu vlastní zkušenost se založením a vedením podniku, tudíž dokáží odhadnout, zda je podnikatelský záměr nastaven dobře a případně jaké hrozby a rizika na něj mohou na trhu čekat. Kritériem pro výběr těchto expertů byla především podmínka vlastní úspěšné firmy, která je na trhu alespoň deset let, a která se pojí k trhu v Praze, a to ať už tak, že se jedná o pražskou společnost nebo zde jen částečně podniká. Tato podmínka byla stanovena z toho důvodu, že pražský trh je specifický a odlišný od trhů v rámci zbytku České republiky. Někteří z oslovených mají totožné zaměření podnikání, ale jejich cílová skupina je vždy jiná, což odlišuje do značné míry i jejich kroky ve vlastním podnikání.

Pro první kolo těchto interview byl sestaven otevřený dotazník s krátkým popisem celého podnikatelského záměru, který je předmětem této práce tak, aby experti nebyli omezeni uzavřenými otázkami. Cílem tohoto dotazníku především bylo, aby každý z expertů dokázal identifikovat možné hrozby a rizika pro salon Momi's a pokusil se odhadnout, jak pravděpodobné je, že tyto situace nastanou, případně krátce navrhnul možné řešení, jak se hrozbám vyvarovat. Každému z vybraných expertů byl dne 10.6.2020 zaslán samostatný e-mail s odkazem na online dotazník, který byl vytvořen a uveřejněn na portálu www.survio.com, kde probíhal zároveň i sběr jejich odpovědí. Přijatá data byla vyhodnocena a byla z nich vytvořena kratší a pro další kolo relevantnější verze, přinášející konkrétnější informace, které vyplynuly z provedení prvního kola, která jim byla opět zaslána pomocí e-mailu k vyjádření a dotvoření celkového obrazu, a to konkrétně téměř po měsíci od zaslání první verze dotazníku, a to 9.7.2020. Z prvního kola interview, která proběhla elektronickou formou, vyplynulo následující.

U první položené otázky „*Jaké hrozby nebo rizika podle Vás mohou ohrozit činnost společnosti Carrion Invest a chystaného dětského salonu?*“ se v největším počtu opakovaly hrozby jako: ukončení pronájmu prostoru ze strany majitele; zesplatněný úvěr; odchod zaměstnanců; nedostatek zaměstnanců; svévolné obohacování se ze strany zaměstnanců; ohrožení konkurencí; COVID-19 a jiné nepředvídatelné pandemické situace tohoto typu a celosvětového charakteru; zdražení vstupů nebo zdražení nájmu.

Vzhledem k faktu, že otázka byla položena ve své otevřené formě, jakožto i všechny ostatní, byly i odpovědi vybraných expertů formulovány a koncipovány různě. Proto bylo stanoveno, že do užšího výčtu hrozeb budou vybrány právě ty z nich, které budou zmíněny alespoň v sedmi případech odpovědí, což v celku činí vždy 70 %, tedy napoloviční většinu. Vždy alespoň 7 z celkem 10 odpovídajících zmínilo výše uvedené situace, které mohou společnost Carrion Invest v rámci podnikání potkat.

Otázka číslo dvě, „*Jak pravděpodobné je podle Vás, že tyto hrozby nebo rizika nastanou?*“, je velmi těžce analyzovatelná, jelikož kromě jednoho respondenta, který uvedl u svých

předchozích typů procentuální šanci, že nastanou, všichni ostatní odpovídali velmi neurčitě. Respondent s procentuálními ukazateli konkrétně uvedl tyto situace a tato čísla: klimatické změny ovlivňující přímou činnost společnosti – 5 %; nedostatek materiálních zdrojů – 15 %; nedostatek zákazníků – 70 %; ohrožení konkurencí – 50 % a karantenní opatření ve smyslu COVID-19 jak je známe, 70 %. Ostatní repondenti uvedli pouze slovní hodnocení jako: pravděpodobnost je těžce odhadována (zmíněno celkem třikrát); pravděpodobnost je u každé situace jiná (uvedli celkem čtyři respondenti); celkem jeden respondent uvedl, že všechny hrozby a rizika jsou velmi reálná a jejich pravděpodobnost je vysoká, jelikož se většinou jedná o situace, které se na trhu objevují pravidelně v cyklech a ovlivňují většinu společností a celkem jednou byl taktéž zmíněn názor, že pravděpodobnost výskytu hrozeb má v moci ovlivnit sama společnost, a to tím, jak na trhu vystupuje a jaká stanoviska v průběhu svého podnikání zaujímá, a to k různým věcem a různým oblastem.

Otázka číslo tři zněla následovně. „*Jaký dopad mohou mít tyto hrozby nebo rizika?*“. Na tuto otázku ani jeden z respondentů neuvedl ke svým odpovědím číselný podklad. Dva z respondentů uvedli, že vždy záleží na tom, jak velká je vlna hrozby a rizika, která společnost zasáhne a jeden uvedl, že záleží zejména na stabilitě společnosti. Čtyři repondenti se shodli na tvrzení, že je důležité, jak pružně společnost na tyto situace zareaguje, aby případné způsobené škody byly co nejmenší nebo si z nich společnost dokázala odnést nějaká pozitiva pro svoje další působení. Vždy po jedné odpovědi zaznělo ještě, že hrozby mohou mít drtivý dopad, případně mohou mít ničivý charakter, který společnost doslova položí nebo že dopad je velmi individuální v závislosti jak na hrozbě, tak také na konkrétní společnosti.

„*Lze se těmto hrozbám či rizikům vyvarovat?*“, byla otázka čtvrtá. Na tuto otázku se šest respondentů jednohlasně shodlo na odpovědi NE. Tři z odpovídajících odpovědělo „*nevím*“ a jeden z nich odpověděl, že zmíněným situacím se za určitých situací dá docela dobře vyhnout. Pátá otázka, „*Jakým způsobem by se měla společnost Carrion Invest chovat, aby se hrozbám a rizikům vyvarovala?*“, přinesla rozličné odpovědi. Tři z respondentů uvedli, že nezáleží na tom, jak se společnost chová, jelikož hrozby jsou všude přítomné, a ne všechny jsou vždy ovlivnitelné. Dva respondenti uvedli, že by společnost měla pravidelně mapovat všechny oblasti, ve kterých by jí mohly jakékoli takové situace hrozit. Shodně v počtu dvou respondentů také uvedlo, že by společnost měla být především opatrná a měla by zvážit jakýkoli krok, který ve své činnosti provede. Po jedné odpovědi zaznělo, že by se měla finančně připravovat na časy, které mohou být horší; dále názor, že by měla zvážit, zda si nenajímat člověka, který pro ni bude trh a situaci kolem podnikání pravidelně monitorovat a v neposlední řadě zaznělo, že by společnost především neměla riskovat.

Předposlední šestá otázka, „*Co dělat v případě, že by se jedna z hrozeb či rizik stala reálnou a společnost na činnosti ohrozila?*“, přinesla následující odpovědi. Čtyři respondenti radí, že v této situaci je dobré zachovat chladnou hlavu, a především postupovat metodicky a nedělat unáhlené kroky. Tři z nich radí, aby ihned zakročila a zabránila tak dalšímu rozšíření hrozby/rizika a tři z nich říkají, že je dobré situaci monitorovat a nejedná-li se přímo o situaci, kdy by došlo až k likvidaci firmy, postupně vytvářet další strategii.

Poslední sedmá otázka, „*Je hrozby a rizika lepší řešit v předstihu nebo na ně reagovat, až se společnosti částečně dotýkají?*“, se v odpovědích rozdělila téměř na půl. Čtyři respondenti uvádí, že je lepší o možných variantách vědět a neustále je sledovat a šest respondentů tvrdí, že je logičtější krokem tyto situace řešit, až začnou společnost ohrožovat, jelikož není v silách společnosti neustále hlídat, zda se na ni nějaké potenciální riziko neřítí.

Na základě zjištěných odpovědí na položené otázky, bylo shledáno, že sledovaná data nebyla dle předpokladů zcela naplněna. I když byly definovány hrozby, na které se většinou shodla vždy alespoň 70% část respondentů, nebylo možno z odpovědí jednoznačně vyčíst, jaká je pravděpodobnost, že hrozby nastanou, zda je lze předvídat a jaký je v případě, že k nim dojde, stupeň ohrožení pro danou společnost Carrion Invest. Z toho důvodu byla zjištěná data

zesummarizována a zaslána všem vybraným expertům k dodatečnému doplnění nebo respektive upřesnění. K tomuto účelu byla vytvořena druhá verze dotazníku, kde bylo uvedeno přehledně devět hrozeb, které se v první verzi dotazníku nejčastěji opakovaly. Respondenti měli ke každé hrozbě uvést, jaká je dle nich míra předvídatelnosti, jaká je pravděpodobnost, že nastane a následně, jak velký stupeň ohrožení pro společnost Carrion Invest ona daná konkrétní hrozba znamená. Odpovědi tedy již nebylo možno psát otevřeně. Byla vybrána forma zaškrtnutí, kdy respondent pouze zaškrtnul dle něj nejvhodnější stupeň u jednotlivých kritérií. Tato forma měla primárně za úkol, aby nedošlo k opětovnému odchýlení se od tématu a zobecňování odpovědí, jelikož analýza rizik se váže přímo na Carrion Invest a v této návaznosti měli experti taktéž svoje odpovědi formovat. Druhá verze dotazníku byla taktéž vytvořena na webu www.survio.cz, kde byla pro každou otázku použita tzv. matice výběru z možností. A stejně jako u první verze, byla i tato distribuována vybraným respondentům pomocí e-mailu, kde jim byl zaslán odkaz na vytvořený dotazník. Opět byla i tato verze anonymní. Součástí druhé verze dotazníku je také legenda, která vysvětluje, jak dotazník správně vyplnit. U míry předvídatelnosti a míry pravděpodobnosti je uvedena hodnotící stupni, obsahující stupně 1–5, přičemž číslo jedna znamená stupeň nejnižší a stupeň pět naopak nejvyšší. U stupně ohrožení je třeba vyplnit písmeno adekvátně náležící k danému slovu. N – nízký, S – střední, V – vysoký, K – kritický.

U otázky číslo jedna, vyjádření se k „*Ukončení pronájmu ze strany majitele*“, ohodnotili respondenti a) míru předvídatelnosti následovně. Pět respondentů ji ohodnotilo na stupeň 4, čtyři respondenti na stupeň 5 a jeden na stupeň 3, což značí, že si experti ve většině případů myslím, že ukončení pronájmu ze strany majitele prostoru je velmi dobře předvídatelná potenciální hrozba, jelikož prostor je v jeho vlastnictví a v budoucnu si může rozmyslet například jeho prodej. Další ohodnocení b) míry pravděpodobnosti ohodnotili experti následovně. Jeden respondent ohodnotil stupněm 1, sedm respondentů ohodnotilo pravděpodobnost stupněm 2 a dva z nich stupněm 3. 80 % respondentů se tedy domnívá, že stupeň pravděpodobnosti, že tato hrozba nastane, je velmi nízký. Co se c) stupně ohrožení týká, osm z deseti respondentů uvedlo, že v tomto případě by ukončení nájmu pro společnost znamenalo doslova kritické ohrožení. Zbylí dva uvedli, že stupeň ohrožení je vysoký.

Otázka číslo dvě, „*Zesplatněný úvěr*“ a jeho a) míra předvídatelnosti. U této otázky se respondenti vyjádřili tak, že dva uvedli předvídatelnost na stupni 1, čtyři na stupni 2, dva na stupni 3 a poslední dva na stupni 4. Zde je tedy názor expertů nejednoznačný a pro každého je míra předvídatelnosti velmi rozlišná. Dále b) míra pravděpodobnosti vyšla z provedeného šetření následovně. Sedm respondentů uvedlo stupeň 1 a tři stupeň dva. Je tedy zřejmé, všichni respondenti považují pravděpodobnost, že dojde k zesplatnění úvěru, za velmi nepravděpodobnou. Pokud by tato situace nastala, musela by společnost Carrion Invest provést špatný krok v jeho splácení. Co se c) stupně ohrožení týče, dva respondenti uvedli, že potenciální ohrožení je střední, jeden, že je vysoké a sedm z nich, že je dokonce kritické. Většina z respondentů, až 80 % uvádí tuto hrozbu jako velmi vážnou a ohrožující společnost Carrion Invest na činnosti.

Otázka číslo tři, „*Odchod zaměstnanců*“, a) míra předvídatelnosti byla respondenty ohodnocena v pěti případech stupněm 4 a v pěti případech stupněm 5, což značí, že se respondenti shodují na tom, že tato situace se dá předvídat velmi dobře. V b) míře pravděpodobnosti, se respondenti opět poněkud rozcházejí v názorech, jelikož pět z nich uvedlo stupeň pravděpodobnosti 3, dva z nich stupeň 4 a tři stupeň 5. Z výsledků je tedy vidno, že tuto položku vidí odpovídající velmi rozdílně, jelikož lidské zdroje jsou velmi proměnlivou veličinou, avšak kloní se spíše k vyšší pravděpodobnosti výskytu. Na c) stupni ohrožení se však naopak povětšinou názorově shodují, jelikož osm z nich uvádí, že pro společnost Carrion Invest je odchod zaměstnanců nízkým stupněm nebezpečí a zbylí dva, že je pouze středním. Lze tedy

z tohoto tvrzení odvodit, že lidské zdroje jsou dle expertů ve společnosti Carrion Invest poměrně lehce nahraditelné a podniku jejich odchod nijak zvlášť neublíží.

Otázka číslo čtyři, „*Nedostatek zaměstnanců*“, a) míru předvídatelnosti označili čtyři respondenti na stupni známkou 1, čtyři známkou 3 a zbylí dva známkou 4. Z výsledků tedy vyplývá, že většina z odpovídajících se domnívá, že schopnost předvídat tuto situaci, je nízká až střední. Ohledně b) míry pravděpodobnosti se respondenti vyjádřili zcela shodně, jako u míry předvídatelnosti, tedy většinou se shodli na tom, že pravděpodobnost, že situace nastane, je nízká až střední. Stupeň ohrožení ohodnotili dva respondenti známkou nízký, sedm z nich známkou střední a jeden známkou vysoký. Tedy i co se stupně ohrožení týká, ze zjištěného vyplývá, že by měl být velmi nízký.

Otázka číslo pět, „*Svévolné obohacování se ze strany zaměstnanců*“. Zde jasně a zcela překvapivě vyplynulo u předvídatelnosti a pravděpodobnosti zcela totožné hodnocení respondenty, jako u otázky číslo čtyři. Stupeň ohrožení se však lišil. Osm respondentů jej ohodnotilo stupněm 8 a dva zbylí stupněm 2. Toto hodnocení značí, že došlo-li by k této situaci, společnost to sice zasáhne, ale ne nijak markantně.

Otázka číslo šest, „*Ohrožení konkurencí*“, a) míra předvídatelnosti byla respondenty označena následovně. Jeden z nich označil předvídatelnost ohrožení konkurencí stupněm 1, pět z nich stupněm 3 a čtyři respondenti stupněm 4. Lze tedy říci, že míra předvídatelnosti je v tomto případě dle odpovídajících spíše střední, až vyšší. Dále b) míra pravděpodobnosti získala spíše nízké ohodnocení. Šest z respondentů ji ohodnotilo nízkým stupněm 2 a čtyři z nich stupněm 3, což značí střed. V průměru je tedy pravděpodobnost, že tato situace nastane, spíše nízká, až střední. Stupeň ohrožení je v tomto případě respondenty ohodnocen podobnými stupni. V šesti případech byl ohodnocen stupněm nízký a ve čtyřech středním.

Otázka číslo sedm, „*COVID-19 a jiné nepředvídatelné situace tohoto charakteru*“, a) míra předvídatelnosti představuje dle odpovídajících vysoká čísla, což značí, že tuto hrozbu lze nyní velmi dobře předvídat, jelikož osm z nich ji označilo stupněm 4 a dva stupněm 5. Druhé hodnocení b) míry pravděpodobnosti se svými výsledky rozdělilo 50:50. Pět z respondentů totiž uvedlo stupeň výsktu 4 a pět z nich stupeň 5. Stupeň ohrožení činnosti firmy, nastane-li tato situace, ve dvou případech znamená dle expertů vysoké ohrožení a v osmi případech až kritické ohrožení firmy a její další činnosti.

Otázka číslo osm, „*Zdražení vstupů*“, a) míra předvídatelnosti byla v překvapivých deseti případech označena jako stupeň 3 a shodně stejným počtem taktéž b) míra pravděpodobnosti. Obé tedy experti vnímají stejně průměrně. Stupeň ohrožení dva z nich hodnotí jako nízké riziko a osm z nich jako riziko střední.

Otázka číslo devět, „*Zdražení nájmu*“, a) míra předvídatelnosti byla respondenty ohodnocena ve třech případech stupněm 4 a v sedmi stupněm 5. Co se b) míry pravděpodobnosti týče, čísla hodnocení se pohybovala podstatně níže, kdy pět z nich hodnotilo známkou 2, dva známkou 3 a tři známkou 4. Pravděpodobnost zdražení nájmu tedy vnímá každý z expertů odlišně a nelze jednoznačně říci, co je pravděpodobnější. Stupeň ohrožení se však v celých sedmi případech pohyboval na hodnocení nízký a ve třech případech na hodnocení střední. Firmu Carrion Invest by tedy případné zdražení nájmu nemělo na jejím dalším fungování výrazněji ohrozit.

Všechna data byla vyhodnocena ke dni 24.7.2020 a zanesena do tabulky 9, kde jsou přehledně vypsána.

Tabulka 9 Analýza rizik

	Hrozby	Míra předvídatelnosti					Míra pravděpodobnosti					Stupeň ohrožení			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	N - nízký	S - střední	V - vysoký	K - kritický
1.	Ukončení nájmu			1x	5x	4x	1x	7x	2x					2x	8x
2.	Zesplatněný úvěr	2x	4x	2x	2x		7x	3x					2x	1x	7x
3.	Odchod zaměstnanců								5x	5x	8x	2x			
4.	Nedostatek zaměstnanců	4x		4x	2x		4x		4x	2x	2x	7x	1x		
5.	Obohacování zaměstnanci	4x		4x	2x		4x		4x	2x	8x	2x			
6.	Ohrožení konkurencí	1x		5x	4x			6x	4x		6x	4x			
7.	COVID-19 apod.				8x	2x				5x	5x			2x	8x
8.	Zdražení vstupů			10x					10x		2x	8x			
9.	Zdražení nájmu				3x	7x		5x	2x	3x	7x	3x			

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy rizik

Z provedené kvalitativní analýzy rizik vázané na společnost Carrion Invest, při které byla použita metoda delphi, vyplynulo několik zásadních hrozeb, na kterých se většinou shodli vybraní experti, jak je vidno v uvedené tabulce 9.

Co se míry předvídatelnosti týče, nejlépe předvídatelná hrozba je aktuálně situace kolem COVID-19 nebo jemu podobné situaci stejného charakteru, která by mohla způsobit případné uzavření provozovny. Celých 100 % respondentů tuto hrozbu ohodnotilo stupněm 4 nebo 5, což značí, že ji lze velmi dobře předvídat. Stejně tak je hodnocená i hrozba zdražení nájmu, která je ve 100 % hodnocena stupněm 4 nebo 5, tudíž také na velmi dobré předvídatelné úrovni. Hrozba ukončení nájmu prvním dvěma hrozbám sekunduje. 90 % respondentů ji ohodnotilo jako předvídatelnou na stupeň 4 a 5. Řadí se tedy do tří nejpředvídatelnějších hrozeb, které mohou společnost Carrion Invest potkat, jak vyplynulo z analýzy. Nejméně předvídatelné hrozby jsou dle expertů nedostatek zaměstnanců a neoprávněné obohacování se z jejich strany, které byly shodně hodnoceny stupněm 1, a to ve 40 % případů.

Míra pravděpodobnosti vybraných hrozeb atakovala nejvyšší stupně pouze ve dvou případech. U odchodu zaměstnanců a situace kolem pandemie nebo jiné podobné kritické situace shodně respondenti ve 100 % uvedli stupeň 4 a 5, a to přesně napůl. Pozici jedné z nejméně pravděpodobných šancí výskytu si v hodnocení zasloužila hrozba ukončení nájmu ze strany majitele, kdy v 70 % odpovědí dominoval stupeň 2 a v 10 % stupeň 1, což znamená, že až 80 % respondentů se domnívá, že pravděpodobnost, že tato situace v případě Carrion Invest nastane, je velmi malá. Nižším stupněm pravděpodobnosti už byla hodnocena jen hrozba zesplatněného úvěru, která byla ve 100 % hodnocena stupněm 1 a 2, což ji řadí na hrozbu nejnižší.

Stupeň ohrožení byl hodnocen jinou hodnotovou stupnicí než první dva ukazatelé. V tomto případě respondenti hodnotili tyto hrozby slovně, a to pro lepší možnost představy. Jako hrozby s největším kritickým stupněm ohrožení experti označili hrozbu ukončení nájmu, situaci kolem COVID-19 a zesplatněný úvěr. První dvě zmíněné situace byly hodnoceny 80 % na stupni kritický a úvěr byl hodnocen 70 % na stejném stupni. Ukončení nájmu by bylo jistě kritickým zásahem do činnosti firmy, která je mimo jiné vázána i na lokalitu Karlína. Nehledě na to, že přesun salonu, který si samostatně financoval přestavbu prostoru pro vlastní potřeby, je téměř nemožný nebo na druhé straně možný, ale velmi finančně náročný pro majitele salonu. Tato hrozba je tedy určitě potenciálně kritickým bodem. Co se COVID-19 týče a opatření, která jej provází, mohlo by společnost v budoucnu postihnout případné uzavření provozovny, zhoršila by se stávající situace a tento vir chodil stále ve vlnách. Zajisté je toto uzavření provozu salonu

za jistých okolností i likvidační situací. Zesplatněný úvěr je velkou hrozbou z přímého finančního hlediska. Nejníže hodnoceným stupněm rizika pro společnost Carrion Invest, s.r.o. jsou všechny ostatní hrozby, které se dle hodnocení pohybují v 90–100 % na stupních 1 a 2. Neměly by tedy v případě, že nastanou, společnost nijak výrazně ovlivnit na její činnosti.

3.4 Formulace doporučení

Doporučení, která jsou níže formulována, vychází z dat vyplynulých z provedené analýzy konkurence a následného srovnání s chystaným záměrem společnosti Carrion Invest. Druhá část doporučení vychází z provedené analýzy rizik a výsledků, které přinesla.

Společnosti Carrion Invest je zejména doporučováno, v návaznosti na jištěná data, aby si stejně jako její hlavní konkurent Funny Sassy vymyslela svůj vlastní slogan, který bude úzce spjat s názvem jejího salonu. Funny Sassy má například „*Nejsme jen obyčejné kadeřnictví pro děti*“. Tyto slogany používají společnosti napříč spektrem podnikání, například XXXLutz používá dovětek „*ten s tou červenou židlí*“. Na zákazníky může tento slogan působit velmi dobře, jelikož ve zkrácené formě dokáže identifikovat, kým firma je nebo co je její hlavní myšlenkou, případně co by chtěla zákazníkům předat. Návrh sloganu pro salon Momi's by mohl například znít následovně „*Momi's, dokonalý dětský svět*“.

Co se webových stránek, které bude společnost nechávat teprve stavět týče, je jí doporučováno, aby především dbala na gramatickou správnost textu, který bude na stránkách uveden. Bylo by též dobré, nechat se inspirovat konkurencí a na úvodní stranu umístit rozměrný banner, který bude zobrazovat reálnou fotografii interiéru salonu, což působí nejen velmi svěže, ale potenciálního zákazníka může ihned zaujmout. S vizuální stránkou, díky které lidé na internetu povětšinou nakupují, souvisí také další doporučení, a to je vytvoření sekce galerie na webu, kde budou vyfoceny veškeré prostory salonu, které by bylo dobré doplnit o virtuální prohlídku, v rámci které si zákazník může salon virtuálně projít a prohlédnout. Zajímavým prvkem u konkurence je také sekce věnovaná pouze produktům, které jsou v konkurenčním salonu používány. Společnosti Carrion Invest je tedy taktéž doporučováno, aby na svůj web tuto informaci umístila, už ať aby předešla případným dotazům ze strany rodičů nebo jiných dospělých, nebo aby je navadila na jejich případnou koupi, čímž by podpořila svůj doplňkový prodej, který v rámci salonu zamýšlí. O své činnosti a nabízených službách se následně může taktéž rozepsat na případném blogu, který je doporučován zřídit. Jednak bude příjemně působit na zákazníky, kteří si budou chtít o službách přečíst něco bližšího, než je jen jejich popis v nabídce služeb a také může tento prostor využít na efektivní umístění klíčových slov, která stránce pomohou ve výsledcích vyhledávání na internetu.

Dále je společnosti doporučováno, aby se více zaměřila na plánovanou nabídku služeb a zapracovala do ní také různé balíčky, kde bude spojeno několik služeb dohromady, a které zákazníkům poskytnou ještě něco navíc ve formě volných minut strávených v salonu navíc nebo finanční slevy, popřípadě například focení ve fotokoutku zdarma apod. V rámci toho by bylo také dobré připravit speciální programy na míru pro případ, že by v prostoru salonu chtělo nějaké dítě slavit narozeniny nebo mít jiný druh party. Bylo by dobré v takovém případě nabídnout nejen pronájem celého prostoru, ale zajistit i drobné občerstvení ve formě nápojů a baru se sladkostmi či jednohubkami, které se budou dětem v prostoru dobře konzumovat a výzdobu v podobě balónek, girland a podobných prvků, které prostor oživí a pomohou mu působit slavnostně. V případě těchto programů je společnosti doporučováno, aby připravila základní nabídku přichystání prostoru k oslavě, nacenila ji a nabídla zákazníkům případné možné rozšíření a doplnění nabídky o prvky, které si bude zákazník přát navíc. Komplexní nabídku služeb zákazníci jistě ocení a pozitivně ohodnotí.

V rámci služeb je do budoucna doporučováno rozšířit stávající nabídku salonu krásy. Konkrétně například nabízet tělové masáže pro děti nebo rituály, které se mohou skládat

z kombinace masáže, zábalu a dětského peelingu těla. K tomu by však bylo nutné upravit také část prostoru tak, aby výkonu těmto služeb vyhovoval a zároveň by bylo třeba přijmout další pracovníky, kteří by výkon daných služeb svou prací pokryly. Do stávajícího prostoru by se však jistě vešli ještě další 2 pracovníci na hlavní pracovní poměr a jeden další brigádník, k obsluze dalších sanovišť, navýšil-li by salon kapacitu. Ve stávajících službách by bylo dobré přemýšlet také o úpravě vlasů ve formě stříhání, které je u konkurence v salonech Funny Sassy tolik populární, jak je zjevné z jejich příspěvků na sociálních sítích i jejich celkové prezentace. Toto rozšíření služby by mohlo přivést salonu novou klientelu, které by bylo snadné nabídnout i další dodatkové služby k samotnému stříhání. Je třeba ovšem dbát na vyškolený personál, který má oprávnění tyto úkony vykonávat. Pro společnost to může znamenat další dodatečné náklady v podobě školení nebo respektive rekvalifikačního kurzu, případně personální změny v případě, že stávající pracovník nebude svolný k dodatečnému vzdělávání se v oblasti stříhání vlasů.

Chystaná ekonomika je v záměru velmi dobře nastavena, jak vyšlo po srovnání s reálnými výkazy konkurence za poslední tři roky. Doporučováno společnosti pouze je, aby pravidelně sledovala nabídku a ceny konkurence a v případě změny na ně adekvátně reagovala tak, aby nenabízela služby podhodnocené.

Posledním doporučením vztahujícím se na provedenou analýzu konkurence, je zaměření se na sociální sítě, kde je velmi důležité správnou formou prezentovat svou práci a promovat případné nové nebo zajímavé nabídky, ukazovat svůj denní provoz nebo své zaměstnance. Mimo formu propagace je také důležité zaměřit se na časové rozložení sdílení jednotlivých příspěvků tak, aby jejich vkládání působilo konstantně a obsah dával jako celek smysl. Bylo by dobré na sítě přidávat alespoň dva příspěvky v podobě reálných fotografií ze salonu týdně a minimálně každý druhý den přidávat také tzv. stories, tedy krátká videa, která mají sledujícím například přiblížit, jaké je aktuální dění v dětském salonu, co se chystá či jaká je tam atmosféra. Salon může tímto způsobem nasbírat mnoho sledujících, kteří se mohou následně stát i jeho klienty. Pro tuto propagaci je také dobré využít spolupráci s influencery, kteří mají své vlastní děti, které na svém instagramu ukazují a používají je k propagaci reklam a nabídek služeb určených dětem, a to na základě barteru, kdy jim salon poskytne bezplatné služby v určené předem dohodnuté hodnotě a oni na oplátku odprezentují a doporučí služby a celý salon.

Co se doporučení týkajících se provedené analýzy rizik týče, je společnosti primárně doporučováno, aby všechny zmíněné hrozby, které z ní vyplynuly jako nejpravděpodobnější, respektive je zmínilo nejvíce oslovených expertů, brala primárně na vědomí a byla si vědoma jejich možného ohrožení činnosti společnosti, a to nezávisle na stupni ohrožení, který v analýze vyplynul. Doporučováno společnosti je, aby v případě, že bude otevírat salon a pandemická situace kolem COVID-19 bude pro veřejnost stále velkou hrozbou, sledovala pozorně situaci a v případě zavedení nutných opatření, reagovala co nejdříve. Bylo by v takovém případě také dobré přemýšlet o možnosti posunutí celého otevření salonu, a to převážně vzhledem k nákladům, které otevřený salon znamenají. Zejména náklady na mzdy a provoz.

Důrazným doporučením je také podpis smlouvy s majiteli prostoru, která vyhovuje oběma stranám, čímž je myšleno, aby společnost Carrion Invest, před podpisem dbala na to, aby smlouva obsahovala fixaci nájmu alespoň na 3-5 let, aby ze strany majitelů nedošlo k neočekávanému navýšení částky za pronajatý prostor a dále, aby obsahovala zaručení doby pronájmu alespoň na 10-15 let, u čehož může argumentovat v případě potřeby i tím, že v prostoru provede stavební úpravy za celkem 830 000 Kč, které si po ukončení nájmu nebude schopna s sebou odnést, a proto trvá na takové délce najemní smlouvy, která ochrání její investice.

A jelikož pravděpodobnost, že dojde v průběhu podnikání k odchodu přijatých zaměstnanců, může být velmi vysoká, je firmě doporučováno, aby se zaměřila na hodnocení zaměstnanců a starost o ně, a to nejen po finanční stránce, ale také v oblasti benefitů, což mohou být například

slevy na služby, sick days, dovolená navíc a tak podobně, nebo v oblasti mezilidských vztahů, kdy je zaměstnanec dobré chválit, oceňovat jejich výkon, zajímat se o ně jako o soukromé osoby a přistupovat k nim převážně přátelsky, dovolí-li to situace. Zároveň je v souvislosti s lidskými zdroji a dětským salonem krásy doporučováno, aby společnost svým zaměstnancům pravidelně zajišťovala školení ohledně aktuálních trendů v úpravě vlasů, designu úpravy nehtů nebo focení, díky čemuž bude schopna zlepšovat stávající služby. Také by bylo dobré zaměstnance vzdělat v oblasti práce s dětmi, která je dosti specifická i v návaznosti na dětský salon krásy. Toto školení na téma práce s dětmi nabízí například společnost HERMÉS Group Praha. V rámci tohoto kurzu se pracovníci naučí komunikovat s dětmi, naslouchat jim, podporovat je a zažijí také modelové situace, které je mohou na mnohé připravit nebo jim pomoci možné budoucí situace řešit.

V neposlední řadě je společnosti doporučováno, aby dbala na včasné hrazení svých finančních závazků, a to zejména předjednaného kontokorentního úvěru nebo budoucích eventuálních závazků tohoto typu, aby nedošlo k jejich zesplatnění nebo případné insolvenční, což by mohlo způsobit nejen omezení činnosti a provozu podniku, ale v nejhorším případě také jeho úplný zánik.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit konkrétní podnikatelský záměr založení dětského salonu krásy v hlavním městě Praha. Dílčím cílem práce je identifikovat hrozby a rizika, která mohou podnik omezit.

Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoreticko-metodologickou a prakticko-analytickou. Teoreticko-metodologická část vznikla na základě rozboru sekundární zdrojů, a to zejména české a zahraniční literatury. V této části práce je pozornost věnována právní úpravě podnikání v České republice, struktuře podnikatelského záměr a srovnání podnikatelského záměru s často zaměňovaným podnikatelským plánem, dále strategiím a finančním plánům. Definovány jsou zde také cíle, představena je analýza potenciálu a rizik a popsána je též metodika použitá v práci.

Prakticko-analytická část práce představuje konkrétní podnikatelský plán, dále návrh tohoto plánu, jehož součástí je představení společnosti, o jejíž návrh jde, představa salonu, který má vzniknout, marketingová strategie společnosti, její financování a plánované lidské zdroje. Součástí je také analýza konkurence a analýza hrozeb, které mohou nastat. Závěrem jsou definována doporučení formulována společnosti, o jejíž záměr jde, přímo na míru. Tato doporučení se opírají o zjištěná data, která vyplynula z provedeného výzkumu a jejich následného srovnání s plánovaným záměrem.

Daná společnost Carrion Invest, s.r.o. byla pro tuto diplomovou práci vybrána z toho důvodu, že se jedná o společnost autorky práce, která aktuálně v rámci společnosti vytváří podnikatelský záměr dětského salonu krásy, který bylo takto možno zkoumat a popsat a použít jej s konkrétními daty a čísly v rámci této práce, což je pro práci přínosné, může-li se opírat o reálná data, která je možno navíc zveřejnit.

Konkrétní podnikatelský záměr je v rámci práce vytvořen. Popsána je v ní daná společnost, její forma podnikání a ostatní údaje. Představen je dětský salon krásy v Praze, který zmíněným záměrem a je pro něj vytvořena marketingová strategie i financování včetně odhadovaných finančních toků.

Pro to, aby bylo možno definovat konkrétní doporučení směrem k této společnosti, bylo třeba provést rozbor konkurence a následně i analýzu rizik. Pro provedení analýzy konkurence byla zvolena kvalitativní forma, v rámci které byla popsána konkurence a její práce, přičemž zjištěné bylo následně porovnáno s informacemi z předmětného chystaného podnikatelského záměru, o který se zajímá tato práce. Ze srovnání vyplynulo, že chystané nastavení ekonomiky salonu je velmi dobré, jelikož se konkrétní čísla plánovaných příjmů pohybovala ve velmi těsné blízkosti reálných příjmů největšího přímého konkurenta, které byly zjištěny analýzou finančních výkazů z minulých třech let. Doporučeno je společnosti Carrion Invest však několik věcí. Konkrétně například vytvoření vlastního sloganu, pojícího se k logu, dále doporučení týkající se konkrétního vzhledu webových stránek, které se budou budovat, jako třeba velký banner s reálnou fotografií salonu, vytvoření sekce galerie v hlavním menu, dbání na gramatickou přesnost textů nebo vytvoření blogu, který by obsahoval nejen zajímavé informace ze salonu, ale také by mohl být použit na vkládání klíčových slov, která jsou důležitá pro vysokou pozici při vyhledávání salonu na internetu. Také je dobré věnovat se zaměstnancům, jejich ohodnocení ve formě finanční, ale i formě verbálního ocenění. Zároveň také podporovat jejich vzdělávání, které povede ke kvalitnějším službám, ale i lepší komunikaci s dětskými zákazníky a jejich celkovému pochopení a pochopení jejich potřeb. Pro analýzu rizik a hrozeb, byla také zvolena kvalitativní forma, s konkrétní metodou delphi.

V rámci metody delphi, bylo vybráno 10 expertů z podnikatelského prostředí. Podmínkou při jejich výběru bylo, aby to aktuálně, v době psaní práce, byli majitelé podniku, měli zkušenost se založením vlastní společnosti, a aby tato společnost na trhu úspěšně fungovala alespoň deset let. S těmito experty proběhla dvoufázová interakce, v rámci které se v prvním kole měli

vyjádřit k zaslanému dotazníku, který se týkal možných hrozeb pro danou společnost. Jelikož získaná data nebyla zcela konkrétně hovořící, byla forma dotazníku upravena, a to na základě prvotně získaných výsledků od respondentů. Konkretizováno zde bylo několik vybraných hrozeb, které v prvním kole zmiňovalo alespoň 70 % respondentů. Tato druhá forma byla opětovně zaslána stejným vybraným expertům k jejich vyjádření, v rámci kterého následně vyplynulo následující.

Předvídatelné hrozby a rizika v nejvíce případech ukazují výsledky na pandemickou situaci a COVID-19 a dále na hrozbu zdražení nájmu. Obě hrozby byly ve 100 % hodnoceny na stupních 4 a 5. Až 90 % respondentů poukazuje na to, že hrozbou, kterou lze předvídat, je ukončení nájmu majitelem prostoru. Nejméně lze dle jejich názoru předvídat hrozbu odchodu zaměstnanců a jejich nedovolenému obohacování se na účet podniku, což respondenti ve 40 % shodně hodnotili stupněm 1.

Nejpravděpodobnější hrozby pro společnost Carrion Invest, které mohou nastat, jsou dle expertů situace kolem koronavirové pandemie a odchod přijatých zaměstnanců, kdy 100 % respondentů hodnotilo obě na stupni 4 a 5. Jako nejméně pravděpodobná se dle nich jeví hrozba ukončení nájmu ze strany majitele a zesplatněný úvěr. Obě hrozby byly hodnoceny mezi 70-80 % na stupních 1 a 2.

Na nejvyšších stupních ohrožení pro společnost, nastane-li tato situace, se s 80 % hlasy od respondentů umístila hrozba ukončení nájmu a následně pandemická situace. Se 70 % hlasů hrozba zesplatněného úvěru, která by mohla až ukončit činnost společnosti nebo ji jinak významně poškodit či omezit. Nejmenší riziko bylo uvedeno u všech zbylých šesti hrozeb.

Na základě výsledků z analýz bylo společnosti dále doporučeno, aby všechny hrozící situace brala na vědomí a patřičně se k nim stavěla svými dalšími kroky. Zejména je doporučováno, aby sledovala situaci kolem koronavirové krize a případně zvážila pozdější otevření salonu, a to v závislosti na možném nedostatku klientů, omezením, a hlavně vysokým měsíčním nákladům na lidské zdroje a běžný provoz.

Dále je doporučeno, aby v rámci sjednané smlouvy o pronájmu prostoru ve smlouvě trvala na uvedení fixace nájmu na dobu 3-5 let a jistoty délky pronájmu na 10-15, a to zejména kvůli počáteční investici do představy prostoru, kterou chystá provést.

Doporučovány jsou také zaměření se na lidské zdroje a jejich nejen finanční ohodnocení, ale také slovní uznání a ohodnocení formou benefitů a školení, což může značně snížit riziko jejich odchodu z důvodu nespokojenosti.

V neposlední řadě je doporučováno, aby společnost vždy dbala na včasné hrazení svých finančních závazků, aby nedošlo k situaci zesplatnění úvěru nebo jiných podobných komplikací. Závěrem lze říci, že stanovené cíle práce byly naplněny.

Literatura

Primární zdroje

BARRINGER, B. *Preparing Effective Business Plans : An Entrepreneurial Approach*. 2. vyd. Pearson, 2014. 288 s. ISBN 978-0133506976.

BARROW, C. *The Business Plan Workbook : A Practical Guide to New Venture Creation and Development*. 8. vyd. Kogan Page, 2015. 350 s. ISBN 978-0749472832.

CINGL, O., DOLEŽAL J., KRÁTKÝ J. *5 kroků k úspěšnému projektu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DINCER, H., YUKSEL, S. *Handbook of research on managerial thinking in global business economics*. 1. vyd. IGI Global, 2018. 641 s. ISBN 978-1522571803.

ČERNÁ, S., DĚDIČ, J., PELIKÁNOVÁ, I., ŠTENGLOVÁ, I. a kolektiv. *Obchodní právo : podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele*. [ePub]. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 736 s. ISBN 978-80-7552-334-1.

DVOŘÁK, D., MAREČEK M. *Project Portfolio Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2017. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.

DVOŘÁKOVÁ, E., JOSKOVÁ, L., PRAVDOVÁ, M. *Nová společnost s ručením omezeným : právo – účetnictví – daně*. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-247-2644-1.

FENWICK, M. *International Business Law: Emerging Fields of Regulation*. Hart Publishing, 2018. ISBN 978-1509918058.

FINCH, B. *How to Write a Business Plan*. [ePub]. 6. vyd. London: Kogan Page, 2019. 192 s. ISBN 978-0749486433

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., HNILICA J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, J., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., VACÍK, E. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. [PDF]. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9982-2.

HARRIS, P., Mongiello, M. *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry*. 1. vyd. Routledge; 2012. 494 s. ISBN 978-0750667296.

HIDUKE, G. *Small Business: An Entrepreneur's Business Plan*. 9. vyd. Cengage Learning, 2013. 503 s. ISBN 978-1285169958.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., KOVÁŘ, F. *Konkurenceschopný podnik : ekonomika konkurenceschopného podniku*. [PDF]. 1. vyd. Dubnica nad Váhom, 2016. 201 s. ISBN 978-80-7512-608-5.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. [PDF]. 2. vyd. Praha: Motiv Press, 2017. 323 s. ISBN 978-80-904-1336-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, L., PRAVDOVÁ M., DVOŘÁKOVÁ, E. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0872-5.

- KELLY, D. *Business Law*. 3. vyd. Routledge, 2017. 696 s. ISBN 978-1138848016.
- KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. [PDF]. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.
- LEE, C. A., JOHN, C. L., LEE, CH. *Financial analysis, planning & forecasting: theory and application*. 2. vyd. New Jersey: World Scientific, 2016. 1101 s. ISBN 978-9812706089.
- LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie : jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada Publishing, 2017. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7.
- MCKEEVER, M. *How to Write a Business Plan*. 11. vyd. Berkeley, CA: NOLO, 2016. 274 s. ISBN 978-1413317497.
- MOYER, R. Ch., MCGUIGAN R. J., RAO P. R. *Contemporary financial management*. 14. vyd. Boston: Cengage Learning, 2018. 960 s. ISBN 978-1337090582.
- MULAČ, P., MULAČOVÁ, V. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NOVOTNÝ, P. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5167-2.
- ONDŘEJ, J. a kol. *Zahájení podnikání : právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty*. [ePub]. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. 308 s. ISBN 978-80-7598-338-1.
- ORLÍK, T., SKOPAL, P., SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I. *Podnikatelský plán a strategie*. [PDF]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. 288 s. ISBN 978-80-265-0426-2.
- RAIS, K., SMEJKAL V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- RIGBY, G. *Business Planning For Entrepreneurs : An Instant Guide*. Harriman House, 2011. ISBN 978-0-85719-178-6.
- REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. [PDF]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-8092-4.
- ROZEHNAL, A. *Obchodní právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-738-0524-1.
- RUSSELL, A. *Strategic Marketing : Concepts and Cases*. 1. vyd. Routledge, 2018. 158 s. ISBN 978-1138593633.
- ŘEHOŘ, V., SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SARSBY, A. *SWOT Analysis*. 1st edition. Spectaris Ltd., 2016. 86 s. ISBN 978-0993250422.
- SCHLEGELMILCH, B. *Global Marketing Strategy : An Executive Digest (Management for Professionals)*. 1. vyd. Springer, 2016. 276 s. ISBN 978-3319262772.
- SCHRAMM, C. *Burn The Business Plan : What Great Entrepreneurs Really Do*. Amazon, 2018. 288 s. ISBN 9781476794365.

SPIRIT, M. *Úvod do studia práva*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 190 s. ISBN 978-80-247-5280-8.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SWAMIDASS, P. *Engineering Entrepreneurship from Idea to Business Plan*. 1. vyd. Cambridge University Press, 2016. 256 s. ISBN 978-1107651647.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání : průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing, 2019. 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

WESTHEAD, P. *Entrepreneurship: A Very Short Introduction*. 1. vyd. Oxford University Press, 2014. 154 s. ISBN 978-0199670543.

WRENN, B. *Marketing Planning Guide*. 3. vyd. Routledge, 2014. 380 s. ISBN 978-0789023384.

Internetové zdroje

Companies. *www.companies.cz*. [online]. 2020. [cit. 2020-06-13]. Dostupný z WWW: <https://www.companies.cz>.

Funny Sassy. *www.funnysassy.cz*. [online]. 2020. [cit. 2020-06-30]. Dostupný z WWW: <https://www.funnysassy.cz/>.

Justice. *www.justice.cz*. [online]. 2020. [cit. 2020-06-11]. Dostupný z WWW: <https://justice.cz>.

MS-INVEST. *www.ms-invest.cz*. [online]. 2020. [cit. 2020-06-13]. Dostupný z WWW: <https://ms-invest.cz/>.

Nehtové studio v Praze. *www.prahanehty.cz*. [online]. 2020. [cit. 2020-06-30]. Dostupný z WWW: <https://www.prahanehty.cz/>.

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Carrion Invest, 2019–2020.

Přílohy

Příloha 1 Dotazník k analýze rizik

Dotazník

První kolo

Vážení pánové,

obracím se na Vás s prosbou o pomoc v návaznosti na probíhající analýzu rizik, která je součástí mé diplomové práce s názvem Podnikatelský záměr – Dětský salon krásy Momi's.

Obracím se na Vás ve vší úctě jako na experty v podnikání, jelikož jak vím, všichni z Vás jste majiteli úspěšných společností, které se na českém trhu pohybují minimálně 10 let a máte tedy značné zkušenosti nejen se založením společnosti, ale také s jejím vedením a možnými hrozbami, které mohou hrozit.

Dovolte, abych krátce představila svůj podnikatelský záměr.

Mým záměrem jako majitelky a jednatelky společnosti Carrion Invest, s.r.o., je vybudovat dětský salon krásy, kde budou nabízeny služby jako vlasové úpravy, manikúra či pedikúra, a to výhradně pro dětské zákazníky. Salon by měl být umístěn na Praze 8, konkrétně v Karlíně, v novém komplexu Karolina Piazza, kde mám v tuto chvíli sjednanou smlouvu o smlouvě budoucí, jejímž předmětem je pronájem prostoru, ve kterém bude salon umístěn. Plánované otevření salonu připadá na leden 2021, a to poté, co budou v salonu provedeny veškeré potřebné úpravy.

Co se financování tohoto záměru týče, má společnost Carrion Invest vlastní kapitál v hodnotě 2 000 000 Kč, přičemž 350 000 Kč z této částky bude vyčleněno na marketingové aktivity, 830 000 Kč na vybavení salonu a zbylých 820 000 Kč bude použito jako rezerva na první tři měsíce provozu. Celkové měsíční náklady salonu jsou vypočítány na 245 800 Kč. Sjednán má společnost taktéž kontokorentní úvěr ve výši 1 000 000 Kč, který může v případě potřeby čerpat. V opačném případě, kdy čerpán nebude, nestojí společnost žádné další finanční náklady.

Co se lidských zdrojů týče, v záměru je v začátku podnikání plánováno zaměstnání tří lidí na hlavní pracovní poměr a jednoho brigádníka (plus úklidový pracovník). Mzdové náklady jsou již započítány v nákladech celkových.

V rámci konkurenčního prostředí je situace velmi pozitivní, jelikož přímým konkurentem salonu je pouze společnost Funny Sassy, provozující tři salony po Praze. Hlavním zaměřením salonů Funny Sassy je ale zřejmě primárně stříhání a úprava vlasů, i když nabízí také manikúru a pedikúru pro děti. Jejich koncept je však odlišnější než ten v plánovaném salonu Momi's, jehož hlavní myšlenkou je vytvořit oázu klidu pro děti, kde budou sami bez dospělého doprovodu a budou si moci tedy užít nejen službu zkrášlení, ale také kousek svobody.

Ráda bych Vás tímto požádala o zodpovězení několika málo otázek, které by pomohly identifikovat možné hrozby pro společnost Carrion Invest.

Všechny otázky jsou položeny v otevřené formě, tudíž Vám dávají možnost odpovědět vlastními slovy, v jakékoli délce.

Po vyhodnocení Vašich odpovědí a jejich sumarizaci, Vám tuto upravenou verzi zašlu ještě jednou a poprosím Vás o další vyjádření, které pomůže blíže specifikovat sílu hrozby.

Všechny otázky jsou anonymní a odpovědi budou použity výhradně k výzkumu popsaného v této diplomové práci.

*Děkuji Vám za Váš drahocenný čas!
Bc. Monika Hladká, MBA*

Otázky:

1. Jaké hrozby nebo rizika podle Vás mohou ohrozit činnost společnosti Carrion Invest a chystaného dětského salonu?
2. Jak pravděpodobné je podle Vás, že tyto hrozby nebo rizika nastanou?
3. Jaký dopad mohou mít tyto hrozby nebo rizika?
4. Lze se těmto hrozbám či rizikům vyvarovat a předvídat je?
5. Jakým způsobem by se měla společnost Carrion Invest chovat, aby se hrozbám a rizikům vyvarovala?
6. Co dělat v případě, že by se jedna z hrozeb či rizik stala reálnou a společnost na činnosti ohrozila?
7. Je hrozby a rizika lepší řešit v předstihu nebo na ně reagovat, až se společnosti částečně dotýkají?

Dotazník
Druhé kolo

Vážení pánové,

ráda bych Vám poděkovala za Vaše odpovědi v prvním kole dotazníku k analýze rizik pro společnost Carrion Invest.

Jelikož data nebyla zcela jasně čitelná a je potřeba je blíže specifikovat, ráda bych Vás poprosila o druhé doplnění upřesněného dotazníku, vycházejícího ze získaných dat z prvního kola.

Velmi si cením Vašich odborných a zkušených názorů, a proto ještě jednou za Váš čas!

Všechny odpovědi jsou opět anonymní a budou použity pouze za účelem zpracování analýzy rizik, uvedené v mé diplomové práci.

Bc. Monika Hladká, MBA

Legenda k vyplnění dotazníku

Míru v předvídatelnosti a míru pravděpodobnosti prosím ohodnoťte na stupnici 1-5, přičemž 1 značí nejnižší stupeň a 5 naopak nejvyšší.

Stupeň ohrožení prosím ohodnoťte písmenem, které přísluší k danému slovu:

N – nízký, S – střední, V – vysoký, K – kritický.

Otázky:

1. Ukončení pronájmu ze strany majitele
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

2. Zesplatněný úvěr
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

3. Odchod zaměstnanců
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

4. Nedostatek zaměstnanců
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - b) Stupeň ohrožení

5. Svévolné obohacování ze strany zaměstnanců
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

6. Ohrožení konkurencí
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

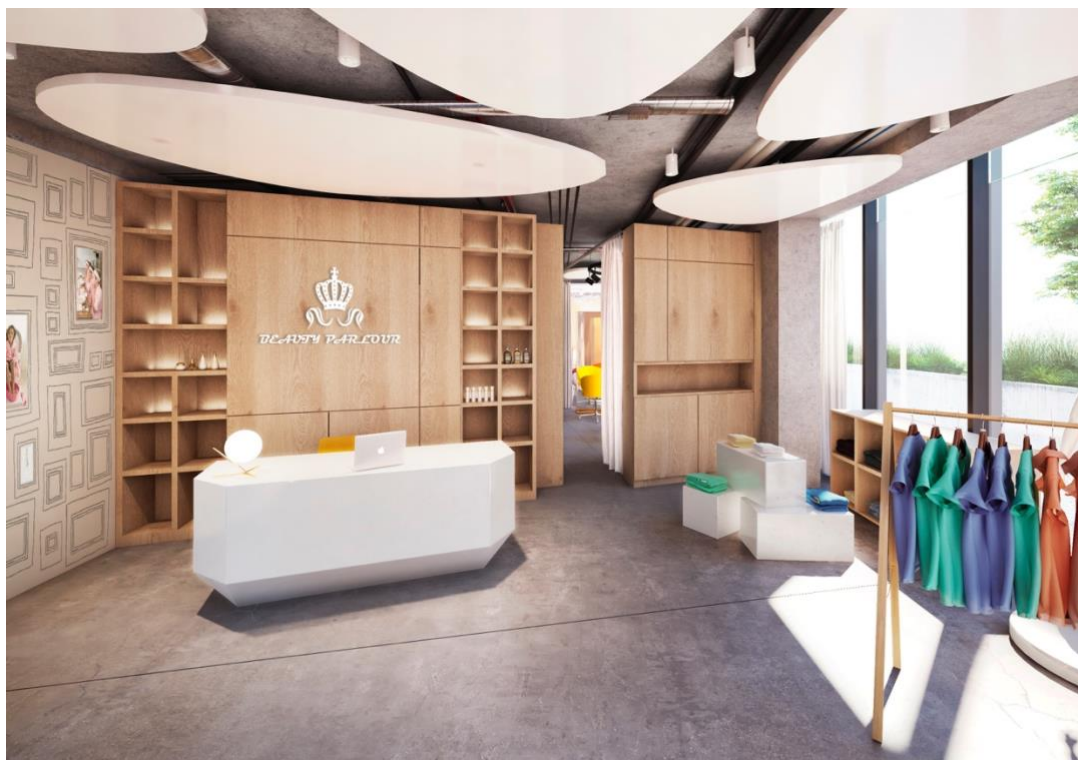
7. COVID-19 a jiné nepředvídatelné situace tohoto charakteru
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

8. Zdražení vstupů
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

9. Zdražení nájmu
 - a) Míra předvídatelnosti
 - b) Míra pravděpodobnosti
 - c) Stupeň ohrožení

Příloha 2 Vizualizace

Vizualizace 1 Přední pohled recepcce



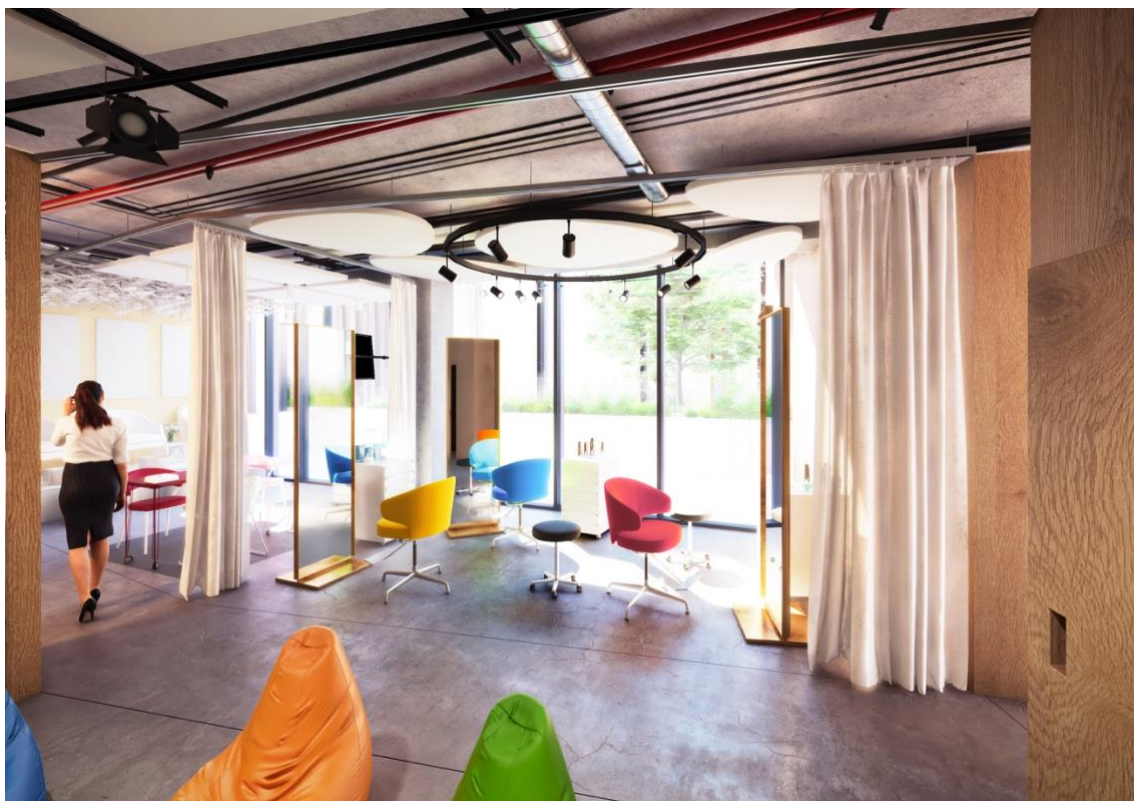
Zdroj: Carrion Invest (2020)

Vizualizace 2 Boční pohled recepcce a obchod



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Vizualizace 3 Kadeřnický koutek



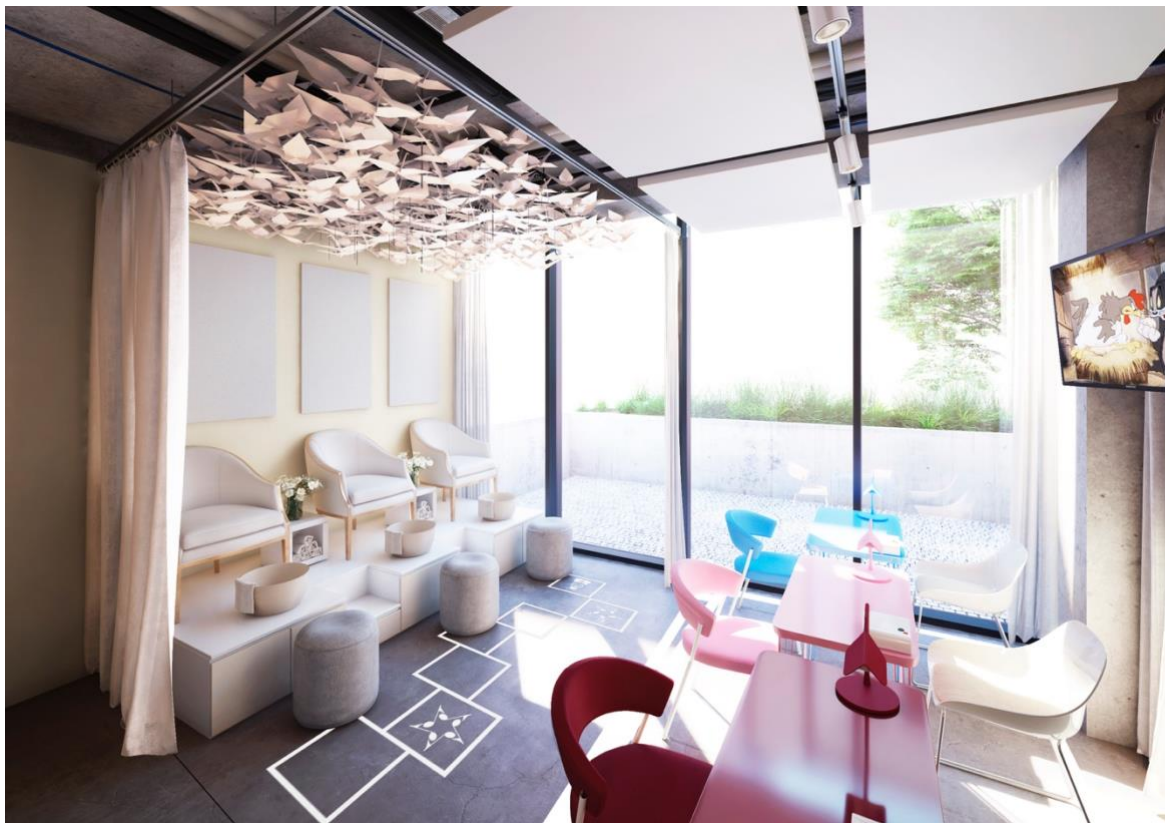
Zdroj: Carrion Invest (2020)

Vizualizace 4 Pohled manikúra



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Vizualizace 5 Pohled pedikúra



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Vizualizace 6 Pohled variabilně upravitelného koutku



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Vizualizace 7 Pohled externí výloha



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Příloha 3 Logo

Logo 1 Varianta A



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Logo 2 Varianta B



Zdroj: Carrion Invest (2020)

Logo 3 Varianta C



Zdroj: Carrion Invest (2020)

SMLOUVA O UZAVŘENÍ BUDOUCÍ NÁJEMNÍ SMLOUVY
uzavřená dle § 1785 a násl. zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném
znění
(dále jen Smlouva)

I.

společnost

Karlin Store s.r.o.

se sídlem Puškinovo náměstí 494/4, Bubeneč, 160 00 Praha 6

IČ: 05055016

zapsaná do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze

oddíl C, vložka 257607

zastoupena: Mgr. Anna Veselin a Richard Stojnov, jednatele

dále jen „**budoucí pronajímatel**“

na straně jedné

a

II.

společnost

Carrion Invest s.r.o.

se sídlem Sokolovská 694/102, Praha 8, Karlín

IČ 07119526

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze

oddíl C, vložka 294949

zastoupena: Bc. Monikou Hladkou, MBA – jednatelka společnosti

dále jen „**budoucí nájemce**“

na straně druhé

společně dále též jen **smluvní strany**.

I.

3.4.1 Úvodní ustanovení

1. Budoucí pronajímatel prohlašuje, že se stane vlastníkem jednotky s označením v PD C.01.12- nebytový prostor (kancelář), umístěné v 1. NP rozestavěné budovy na pozemku - parcele parc. č. 447/1 (dále jen „**Dům**“), vše v k.ú. Karlín, obec Praha, část obce Karlín (dále jen „**Nebytová jednotka**“).
2. Nebytová jednotka se nachází v 1. nadzemním podlaží Domu a její výměra činí 120,2 m² (dále jen „**předmět nájmu**“). Předmět nájmu je vyznačen na schematickém plánu, který tvoří přílohu č.1 této smlouvy.
3. Budoucí pronajímatel prohlašuje, že předmět nájmu se ke dni uzavření této smlouvy nachází v rozestavěném stavu.

II.

3.4.2 Obsah smlouvy

1. Budoucí pronajímatel a Budoucí nájemce se zavazují, že v termínu a za podmínek stanovených touto Smlouvou spolu uzavřou smlouvu o nájmu prostoru sloužícího k podnikání dle § 2302 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, jejímž předmětem bude pronájem předmětu nájmu (dále jen „**Nájemní smlouva**“). Vzorové znění Nájemní smlouvy tvoří přílohu č. 2 této Smlouvy.
2. Budoucí pronajímatel prohlašuje, že k dokončení předmětu nájmu a k vydání kolaudačního souhlasu (rozhodnutí) ohledně předmětu nájmu dojde v období **listopad 2020** (dále jen „**Kolaudační souhlas**“).
3. Budoucí pronajímatel a budoucí nájemce se vzájemně zavazují uzavřít Nájemní smlouvu, jejímž předmětem je pronájem předmětu nájmu, do 30 dnů ode dne vydání Kolaudačního souhlasu, nejpozději však do 1.12.2020, a to na základě písemné výzvy budoucího pronajímatele adresované budoucímu nájemci. Budoucí pronajímatel je povinen odeslat výzvu budoucímu nájemci do 15 dnů ode dne, kdy bude vydán Kolaudační souhlas.
4. Pokud se smluvní strany nedohodnou jinak, bude Nájemní smlouva uzavřena v sídle budoucího pronajímatele ve 14:00 hod poslední den lhůty pro uzavření Nájemní smlouvy
5. Výše nájemného bude smluvními stranami v Nájemní smlouvě sjednána ve výši 50.000,- Kč měsíčně. Nájemné nezahrnuje poplatky za služby spojené s nájmem, které si budoucí nájemce bude zajišťovat a hradit sám. Nájemné bude splatné vždy k 15. dni kalendářního měsíce předcházejícího měsíci, za nějž nájemné náleží. Nájemní smlouva bude uzavřena na dobu určitou v délce trvání pěti let s účinností od uzavření Nájemní smlouvy. V případě, že Budoucí nájemce oznámí Budoucímu pronajímateli nejpozději šest měsíců před uplynutím doby platnosti Nájemní smlouvy, že trvá na prodloužení doby její platnosti, platnost Nájemní smlouvy se automaticky prodlužuje, a to za podmínek sjednaných v Nájemní smlouvě, s výjimkou výše nájemného.
6. V případě, že kterákoliv strana odmítne uzavřít či neuzavře s druhou smluvní stranou Nájemní smlouvu ve lhůtě stanovené v čl. II. odst. 3 této Smlouvy, má druhá smluvní strana právo domáhat se uzavření Nájemní smlouvy soudní cestou a kromě toho (kumulativně) má právo vůči první smluvní straně na smluvní pokutu ve výši 100.000,- Kč (sto tisíc korun českých). První smluvní strana, která odmítla Nájemní smlouvu uzavřít, se zavazuje smluvní pokutu uhradit. Právo na náhradu škody není sjednáním smluvní pokuty v žádném směru dotčeno.

III.

3.4.3 Odstoupení od smlouvy

1. Budoucí pronajímatel má právo odstoupit od této Smlouvy v případě, že Budoucí nájemce neuzavře Nájemní smlouvu řádně a včas dle této Smlouvy.
2. Budoucí nájemce má právo odstoupit od této Smlouvy v případě, že Budoucí pronajímatel neuzavře Nájemní smlouvu řádně a včas dle této Smlouvy.

IV.

3.4.4 Stanovené způsoby smluvních sdělení

1. Všechna sdělení předpokládaná v této Smlouvě budou prováděna doporučeným dopisem na adresu smluvní strany uvedenou v záhlaví této Smlouvy, pokud nebyla písemně sdělena změna adresy.
2. Sdělení se považuje za doručené v případě, že bude zasláno doporučenou poštou na adresu druhé smluvní strany uvedené v záhlaví této Smlouvy. Za den doručení se pro tento případ považuje desátý den ode dne odeslání sdělení, a to pokud nedošlo k doručení sdělení již dříve.
3. Smluvní strany jsou si povinny písemně sdělovat všechny změny adres a spojení.

V.

3.4.5 Závěrečná ustanovení

1. Tato Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.
2. Tato smlouva (včetně příloh) je vyhotovena ve dvou výtiscích, každý s platností originálu, z nichž každá ze smluvních stran obdržela při podpisu po jednom.
3. Bude-li některé z ustanovení této Smlouvy prohlášeno za neplatné, nemá tato neplatnost vliv na ostatní ujednání stran této Smlouvy, lze-li je oddělit. Strany této Smlouvy se zavazují nahradit takové ustanovení platným a účinným ustanovením podobného obsahu a významu při zachování hospodářského účelu a smyslu této Smlouvy.
4. Smluvní strany se dohodly, že práva a povinnosti smluvních stran z této smlouvy se řídí ustanoveními zák.č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění. Práva a povinnosti smluvních stran přecházejí na jejich právní nástupce.
5. Strany této Smlouvy prohlašují, že tato Smlouva byla uzavřena svobodně a vážně, dále prohlašují, že se s obsahem této Smlouvy seznámily, obsahu porozuměly, souhlasí s ním a na důkaz toho připojují své vlastnoruční podpisy.

Budoucí nájemce:

Budoucí pronajímatel:

.....
Karlin Store s.r.o.

Mgr. Anna Veselin, jednatel
Richard Stojnov, jednatel

.....
Carrion Invest s.r.o.

Bc. Monika Hladká, MBA




V Praze dne2019

V Praze dne2019

Příloha 5 Schematický plán Nebytové jednotky

KAROLÍNA PLAZZA 2

Púdorys 1NP

-  BYT / NEBYTOVÝ PROSTOR
-  SPOLEČNÉ ČÁSTI DOMU
-  SPOLEČNÉ ČÁSTI NEMOVITÉ VĚCI VE VÝLUČNÉM UŽÍVÁNÍ VLASTNÍKA JEDNOTKY

Výpočet ploch proveden dle zákona č. 89/2012 Sb.
v souladu s Nařízením vlády č. 366/2013 Sb

